

***INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES***  
***CURSO DE ESTADO MAIOR***

2001/2003



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IAEM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.

**A OPTIMIZAÇÃO DOS SISTEMAS LOGÍSTICO E FINANCEIRO  
DO EXÉRCITO**

**CONTRIBUTOS PARA UM NOVO MODELO DE AQUISIÇÕES  
DE BENS DE CONSUMO CORRENTE**

Carlos Mário Veríssimo Esteves

Maj AdMil



## I – Resumo

Este trabalho desenvolve-se ao longo de várias fases, procurando-se ao longo delas fornecer o conjunto de informações que irá validar a proposta final.

Assim, inicialmente procede-se à descrição do funcionamento do actual sistema de reabastecimento de bens de consumo corrente e correspondente diagnóstico, identifica-se os objectivos que um sistema deste tipo deve alcançar, para de seguida se fazer um levantamento teórico que vá fundamentar o modelo que se construirá.

Após a construção do modelo e levantamento das hipóteses de implementação, proceder-se-á à análise e selecção da melhor hipótese, a qual consistirá na proposta apresentada.



## II – Dedicatória

O caminho que iniciei a trilhar no início deste trabalho levava um rumo que seguramente não seria o mais correcto. Na correcção desse rumo contribuíram muitas pessoas, as quais ajudaram a enriquecer este trabalho com as suas ideias e opiniões, mas também me abriram novos horizontes e me transmitiram outras visões que me permitiram ordenar as minhas ideias.

A essas pessoas desejo deixar aqui o meu agradecimento pela forma desinteressada como deram os seus contributos, em especial aos professores, camaradas e amigos, e entre estes gostaria de destacar o orientador do trabalho, Ten Cor Rodrigues Lopes, cujo contributo foi imprescindível para tornar consistente o trabalho que aqui se apresenta.

Aos Exmos. Srs. Maj. Gen. Luís Sequeira, Cor Tir Moura da Fonte, Cor Felix Pereira, Ten Cor Barreiro dos Santos, Ten Cor Rui Lopes, Cor Cardoso, Cor Rosa, Cor Adm Aeronáutica António Moreira, Ten Cor Adm Aeronáutica Silva Matos, Ten Cor Francisco Palma, aos meus camaradas de curso e amigos Maj Farrajota Ralheta, Maj Carneiro e Maj Vieira, e ao Cap Barnabé, os meus mais sinceros agradecimentos.



### III - Lista de Abreviaturas

**CEME** – Chefe do Estado Maior do Exército

**CFin** – Centro de Finanças

**ChAT** – Chefia dos Serviços de Tesouraria

**CIE** – Centro de Informática do Exército

**CIF (*Cost, Insurance and Freight*)** - O fornecedor paga os custos do carregamento, transporte e seguro.

**CLAFA** – Comando Logístico-Administrativo da Força Aérea

**Cmdt/Dir/Chefe** – Comandante, Director ou Chefe

**DA** – Direcção de Aquisições

**DDP (*Delivery Duty Paid*)** - O fornecedor obriga-se a colocar a mercadoria à porta do cliente, suportando todos os custos incorridos até esse momento.

**Dec-Lei** – Decreto Lei

**DGME** – Depósito Geral de Material do Exército

**DGMG** – Depósito Geral de Material de Guerra

**DSF** – Direcção dos Serviços de Finanças

**EDI** – Electronic Data Interchange

**EME** – Estado Maior do Exército

**EXW (*Ex Works*)** - O cliente é responsável pelo abastecimento total. O fornecedor apenas se compromete a deixar a mercadoria pronta para ser recolhida na fábrica ou armazém.

**FOB (*Free On Board*)** - O cliente é responsável por grande parte do abastecimento. O fornecedor apenas entrega a mercadoria a bordo do navio. A partir desse momento, a mercadoria já é da responsabilidade do cliente.

**IAEM** – Instituto de Altos Estudos Militares

**Incoterms** - Abreviatura da expressão *International Commerce Term*. Representam as condições *standard* que reportam à entrega, ao transporte e ao risco associado ao abastecimento de bens. Os casos mais frequentes são designados por EXW, FOB, CIF e DDP.

**MGen** – Major General

**MM** – Manutenção Militar

**PEV** – Plano de emprego de verbas

**POCP** – Plano Oficial de Contabilidade Pública

**RFW** – Recursos Financeiros Windows

**RGFC** – Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade

**RHW** – Recursos Humanos Windows



**RRING** – Rede Regimental de Informação de Gestão

**SecLog** – Secção de Logística

**SSRF** – Sub Secção de Recursos Financeiros

**UEO** – Unidade/Estabelecimento/Órgão



## IV – Índice

I – Resumo .....	2
II – Dedicatória.....	3
III - Lista de Abreviaturas.....	4
IV – Índice .....	6
V – Estrutura Geral.....	10
1. Introdução .....	10
a. Definição do objectivo da investigação .....	11
b. Importância do estudo .....	12
c. Delimitação do estudo .....	13
d. Metodologia .....	13
e. Organização e conteúdo do estudo .....	13
2. Actual sistema de obtenção de bens de consumos correntes nas UEO do Exército..	15
3. Problemas do actual sistema .....	18
4. Objectivos a alcançar num sistema de aquisição, armazenagem e distribuição de bens de consumo correntes.....	21
5. Enquadramento Teórico .....	23
a. A Gestão dos Aprovisionamentos .....	23
(1) A Gestão de Stocks.....	25
(2) A Gestão de Compras.....	26
b. A integração da cadeia Logística .....	27
(1) A Logística de entregas .....	27
(2) A Cadeia logística.....	28
(3) O uso dos Sistemas de informação .....	29
(4) Tipos de estratégia Logística .....	30
c. Vantagens e desvantagens de subcontratar operações de carácter logístico .....	30
(1) Que actividades subcontratar? .....	31
(2) Vantagens da subcontratação .....	31
(3) Desvantagens da subcontratação .....	32
d. A Concepção de Sistemas de Informação.....	33
(1) Objectivos de um Sistema de Informação .....	34
(2) As funções de um Sistema de Informação .....	34
(3) Concepção do Sistema de Informação .....	35
6. Soluções utilizadas na Força Aérea Portuguesa .....	37
a. Força Aérea Portuguesa .....	37
7. Soluções utilizadas em grandes empresas .....	39
a. Nestlé Portugal .....	39
b. Codifar .....	39
8. Formulação do Modelo de Análise .....	40
a. Base comum do modelo.....	40
(1) O Papel da Direcção de Aquisições .....	40
(2) O Sistema de Informação de Gestão.....	42
(3) O Controlo Orçamental e o papel dos Centros de Finanças.....	43
(4) O Pagamento das aquisições .....	44
b. Hipóteses de implementação .....	45
(1) Armazenagem no DGME .....	45



(2) Armazenagem e distribuição na Manutenção Militar .....	47
(3) Entrega directa pelos fornecedores nas UEO .....	49
9. Análise das Hipóteses .....	51
a. Armazenagem no DGME .....	52
b. Armazenagem e distribuição na Manutenção Militar .....	53
c. Entrega directa pelos fornecedores nas UEO .....	55
10. Proposta .....	57
11. Conclusões .....	59
VI - Bibliografia .....	62
1. Livros .....	62
2. Artigos em Revistas .....	63
3. Internet .....	63
4. Trabalhos .....	64
5. Outros .....	64
VII - Anexos .....	65
Anexo A – Estimativa de Pessoal empregue nas UEO na área Financeira .....	1
1. Estimativa de pessoal existente e respectivos custos com vencimentos .....	2
2. Estimativa de pessoal e respectivos custos salariais a eliminar .....	2
Apêndice 1 – Tabela de Remunerações dos Militares do Exército .....	3
Apêndice 2 – Tabela de Remunerações de Funcionários Civis .....	4
Anexo B – Dotações orçamentais corrigidas de 2001 por CFin .....	1
1. Vida Corrente e Funcionamento Normal .....	1
2. Para Manutenção e Funcionamento .....	5
3. Dotações Logísticas (Combustíveis e Lubrificantes) .....	6
4. Logísticas (Bens Duradouros) .....	6
5. Para Treino e Exercícios Operacionais .....	7
6. Para Instrução e Treino .....	7
Anexo C - Regulamento para a Administração dos Recursos Materiais e Financeiros nas UEOE .....	1
1. Atribuições da Sec. Logística .....	1
2. Atribuições da Subunidade de Comd e Serv ou Órgão de Apoio .....	2
3. Organização .....	3
4. Competências .....	3
5. Funcionamento da Sec Log .....	7
6. Requisição, Recepção, Depósito e Distribuição de Artigos e Materiais .....	8
7. Escrituração e Contabilidade .....	9
8. Responsabilidade .....	11
9. Diversos .....	12
Anexo D - O problema das Tesourarias .....	1
1. Introdução .....	1
2. Levantamento de soluções .....	2
Anexo E – Extracto do Regulamento do CLAFA e do Regulamento de Organização das Bases Aéreas (RFA 305 – (B)) .....	1
1. Extractos do Regulamento do CLAFA .....	1
2. Extractos do Regulamento de Organização das Bases Aéreas .....	1
Capítulo 2 - Doutrina .....	1
Capítulo 3 - Organigramas .....	3
Capítulo 6 – Grupo de Apoio .....	5
Anexo F – Lista de artigos possíveis de serem trabalhados pela Direcção de Aquisições .....	1
Anexo G - O Planeamento dos Sistemas de Informação .....	1
1. Fase 1 (análise de diagnóstico) .....	2



2. Fase 2 (modelo da empresa) .....	4
3. Sequência da metodologia (BSP) .....	5
4. Bibliografia .....	6
Anexo H - Regulamento dos Centros de Finanças .....	1
1. Atribuições e Competências .....	1
2. Organização .....	2
3. Alcance ou desvio de valores .....	6
Anexo I - A Integração do Sistema de Administração Financeira na Estrutura Superior do Exército .....	1
Anexo J - Como seleccionar e negociar com os transportadores .....	1
1. Introdução .....	1
Passo 1: Analise dos custos de transporte .....	1
Passo 2: Calcular os custos fixos .....	1
Passo 3: Calcular os custos variáveis .....	2
Passo 4: Fazer uma estimativa final de custos .....	2
Passo 5: Elaborar um caderno de encargos .....	3
Passo 6: Seleccionar o transportador .....	4
a. Número de operações a adjudicar .....	4
b. Tipo de produtos a adjudicar .....	5
Bibliografia .....	5
Anexo K – A gestão administrativa de <i>stocks</i> .....	1
1. O que existe em <i>stock</i> .....	1
2. Coordenadas de Localização .....	2
3. Bibliografia .....	2
Anexo L - Requisitos para uma eficiente gestão física de <i>stocks</i> .....	1
Anexo M - Aitena Portugal .....	1
1. Recursos Físicos e Tecnológicos .....	1
a. Armazéns .....	1
b. Veículos .....	1
c. Equipamentos de movimentação e acesso .....	2
d. Sistemas e tecnologias de informação .....	2
2. Serviços Prestados .....	3
a. Armazenagem .....	3
b. Administração .....	3
c. Manipulação .....	4
d. Transformação .....	4
e. Distribuição .....	4
a. Clientes .....	5
Anexo N - Grupo Luís Simões .....	1
1. Localização de Centros e Escritórios .....	1
2. Sistemas de Informação .....	1
3. Frota .....	2
4. Serviços: <i>LOGÍSTICA</i> .....	2
a. Distribuição com Cross-Docking .....	3
b. Serviço Logístico Integrado .....	4
c. Serviços de Valor Acrescentado .....	5
d. Armazenagem Industrial .....	5
5. Serviços: Transportes .....	6
a. Transportes Nacionais .....	6
Transportes Dedicado .....	7
Anexo O - Análise SMART para escolha do melhor processo .....	1
1. Introdução .....	1
2. Análise .....	1
a. Identificação do Decisor .....	1
b. Identificação das Alternativas .....	1





c. Identificação de atributos relevantes .....	2
d. Atribuição de valores para cada atributo, que meçam o desempenho da alternativa .....	3
e. Determinar o peso dos atributos .....	3
f. Calculo da Média Ponderada dos pesos atribuídos a cada hipótese .....	4
g. Decisão provisória .....	5
Anexo P - A <i>Cadeia de Valor</i> do Exército .....	1
Anexo Q - Diferença entre cadeia de fornecimento e cadeia de valor .....	1
1. Introdução .....	1
2. Diferenças entre cadeia de fornecimento e cadeia de valor .....	1
a. Cadeia de fornecimento .....	1
a. Cadeia de valor .....	2
3. Focalização na cadeia de valor .....	2
4. As condições para o sucesso .....	3
5. Bibliografia .....	3
Anexo R - Lei de Bases da Contabilidade Pública .....	1
Anexo S – Regime de Administração Financeira do Estado.....	1
Anexo T – Despesas Públicas - Conceitos .....	1
a. Despesas correntes .....	2
b. Despesas de capital .....	2
Anexo U - Outros Conceitos .....	1
Anexo V - Guiões de entrevista .....	1
Anexo X – O EDI .....	1



# V – Estrutura Geral

## 1. Introdução

A reforma da Administração pública, nomeadamente as sucessivas tentativas de diminuição da burocracia, tem sido um tema de permanente discussão pública, por ser comumente entendido que um Estado que empenha demasiados recursos em actividades redundantes não é um Estado eficiente. Num artigo da revista Economia Pura<sup>1</sup>, dedicado a este tema, fala-se em factores de bloqueio ao funcionamento eficiente da Administração Pública, destacando-se de entre estes uma observação respeitante à área económico-financeira:

- “Processo de aquisições, que necessita de se tornar mais flexível e consentâneo com a rapidez de decisão actual, através da atribuição de mais responsabilidade aos gestores. As regras a introduzir devem ser de enquadramento e não peias burocráticas de procedimentos e de plafonamentos ridículos. O gestor público actual não compra, gere processos burocráticos, onde aplica a maior parte do seu tempo em detrimento da avaliação e da análise conducente à correcção de estratégia.”

Sobre este assunto, mas no âmbito das reformas da estrutura do Exército, o MGen Luís Sequeira<sup>23</sup> afirma que “... o conjunto de reformas que, já em 1992 estavam a ter lugar na Administração Pública, aconselhavam a que o Exército tivesse realizado, nessa altura, uma outra abordagem organizacional à sua função financeira. No entanto, a Lei Orgânica do Exército<sup>4</sup> não teve em atenção aquelas disposições e desenvolveu, ao nível da estrutura financeira, uma *operação retrógrada*, ao integrar a área financeira na função logística, ....., que retira eficiência e eficácia à gestão dos recursos financeiros.” Apesar de tudo, a estrutura do Exército encontra-se em permanente evolução, englobada numa envolvente externa difícil, em plena época de contenção orçamental. No entanto esta evolução não tem sido baseada, até agora, numa estratégia clara de racionalização dos meios, surgindo as iniciativas de uma certa forma dispersas e muitas vezes com objectivos diversos.

Sobre esta necessidade de evolução centrada num objectivo claro, recorda-se a Directiva n.º 263/CEME/01, onde se expressa distintamente como um dos objectivos

<sup>1</sup> AAVV. *Administração Pública. Factor de vantagem competitiva?*, Economia Pura n.º 45, ano IV, Abril de 2002.

<sup>2</sup> Actual Director da Direcção dos Serviços de Finanças.

<sup>3</sup> Sequeira, MGen Luís, A Administração dos Recursos Financeiros no Exército, Jornal do Exército n.º 506, pag 22 a 27, Abril de 2002.

<sup>4</sup> Decreto Lei n.º 50/93 de 26 FEV.

“Melhorar a eficiência organizacional, adaptando conceitos, estruturas e processos de modo a obedecerem a requisitos de racionalização, simplicidade, funcionalidade e economia de meios indispensáveis à obtenção de uma elevada operacionalidade;”, e ainda um outro que refere a necessidade de “Maximizar a utilização de tecnologias de informação, instrumento indispensável para potenciar as capacidades operacionais e simultaneamente, otimizar o emprego dos recursos humanos, materiais e financeiros;”, e finalmente “Garantir que a repartição do orçamento do Exército pelos diferentes tipos de despesa evolua, progressivamente, para uma redução do peso específico das despesas com o pessoal, em benefício das despesas de investimento, operação e manutenção.”

### a. Definição do objectivo da investigação

Actualmente, além dos meios financeiros postos à disposição do Exército serem escassos face às suas necessidades, a sua gestão não tem sido a mais eficiente, fruto de uma exagerada descentralização e uma grande escassez de pessoal qualificado.

Apesar da categoria de despesas que aqui se pretende analisar<sup>5</sup> representar apenas uma pequena fatia do orçamento do Exército, é aquela que é mais afectada quando se efectuam cortes ou contenções de despesa. A situação actual assume um cariz de falta de meios e já não de desperdício, em função dos sucessivos cortes orçamentais que sofreram as dotações orçamentais das UEO, para fazer face às despesas com Bens de Consumo Corrente.

Orientando a directiva n.º 263/CEME/01 para a criação de uma Divisão de Aquisições e para centralizar os Depósitos Logísticos, pretendo estudar a possibilidade de estender a utilização destes meios, ou doutros disponíveis, à aquisição, armazenagem e distribuição dos bens de consumo corrente.

O objectivo central desta investigação consiste na tentativa de verificar se com a criação da Direcção de Aquisições é possível implementar um novo modelo de gestão dos recursos financeiros destinados à aquisição de Bens de Consumo Corrente, seja através da sua aquisição, armazenagem e distribuição de forma centralizada, seja apenas através do lançamento dos processos de aquisição. Procurar-se-á avaliar a viabilidade de um sistema de gestão e de um sistema logístico que se proporá, em particular os objectivos que se perseguem com a sua implementação, nomeadamente se conduz à racionalização, à rentabilidade e eficácia dos recursos envolvidos.

Derivado deste objectivo central pretende-se abordar também as seguintes questões:

- Quais os órgãos de execução e as entidades de gestão que devem intervir neste processo?

---

<sup>5</sup> Bens de Consumo Corrente.



- É viável a utilização do sistema RRING como veículo de requisição e comunicação?
- Qual a evolução dos Centros de Finanças provocada pelo modelo a propor?
- Quais as atribuições dos órgãos que intervêm no quadro do modelo proposto?

## b. Importância do estudo

A definição de um novo modelo de gestão, para além da racionalização de recursos financeiros que se pretende atingir, e de permitir uma gestão mais eficaz dos meios financeiros, procurará igualmente identificar se será também possível racionalizar os recursos humanos das UEO, deixando de ser necessário empenhá-los nos processos de aquisições e pagamento, libertando-os para outras actividades.

Existem neste momento 89 Secções de Logística, com 124 dependências Administrativas<sup>6</sup>, o que, comparando com a força Aérea que apenas tem 7 Esquadras Administrativas, dá bem a ideia da dispersão que existe na gestão destes meios financeiros. Significa isto que, para o mesmo tipo de bens, existem no Exército 89 entidades distintas a empenhar recursos humanos<sup>7</sup> e financeiros no lançamento dos obrigatórios processos de aquisições e no processamento das aquisições, além dos meios humanos nos dois níveis superiores<sup>8</sup> do Sistema de Administração Financeira do Exército empenhados na verificação destes processos. Significa também isto que existem 213 entidades diferentes a adquirir o mesmo tipo de bens, com o consequente desperdício de economias de escala que poderiam ser conseguidos se a negociação dos preços de aquisição fosse feito centralmente. Se considerarmos que, para a gestão de cerca de 8.200.000€<sup>9</sup> ao nível do exército nas rubricas Consumos de Secretaria, Material de Transporte – peças e Outros Bens não Duradouros, Conservação de Bens e Outros Serviços<sup>10</sup>, se empregam em média 5 a 6 pessoas em cada UEO com SSRF, a adicionar ao pessoal dos CFin e das dependências administrativas, então podemos afirmar que para gerir cada 100 € destas dotações, o exército gasta pelo menos cerca de outros 100 € em vencimentos de pessoal<sup>11</sup>, isto sem contar com outros encargos administrativos e de cativação de instalações para estes fins.

<sup>6</sup> Fonte – Direcção dos Serviços de Finanças.

<sup>7</sup> Ver Anexo A – Estimativa de pessoal empregue nas UEO na área financeira.

<sup>8</sup> Centro de Finanças e Direcção dos Serviços de Finanças.

<sup>9</sup> 13.532.354 total do Exército, menos 5.358.770 geridos directamente pelas Direcções Logísticas – Ver Anexo B – Dotações orçamentais corrigidas 2001 por CFin.

<sup>10</sup> Fonte – Direcção dos Serviços de Finanças – Repartição do Orçamento – dados referentes à execução orçamental de 2001 das referidas rubricas.

<sup>11</sup> Estimativa de pelo menos 8.089.000 € ano. Ver Anexo A – Estimativa de pessoal empregue nas UEO na área financeira.



### c. Delimitação do estudo

Este estudo limitar-se-á, na necessária abordagem ao Sistema de Administração Financeira do Exército, o qual tem responsabilidades de gestão destes recursos, aos seus dois níveis inferiores: as UEO e os Centros de Finanças. A investigação, que tem como objectivo primário a validação de um novo modelo, terá um duplo objecto: incidirá sobre duas áreas distintas mas complementares<sup>12</sup>, analisando-se as atribuições que nele podem ter a Direcção de Aquisições<sup>13</sup>, os órgãos logísticos de armazenagem e distribuição, os Centros de Finanças e as UEO.

Consequentemente, será necessário abordar este trabalho segundo uma óptica do Sistema de Administração Financeira do Exército, e sua comparação com outros, e segundo uma óptica de logística integrada<sup>14</sup>, por forma a permitir a criação de um modelo com várias hipóteses.

### d. Metodologia

A realização deste trabalho baseia-se na recolha de dados para análise em várias entidades, nos conhecimentos pessoais do autor, quer do Sistema de Administração Financeira, quer da actividade das SSRF, onde trabalhou durante 6 anos, quer da área de gestão, onde possui uma licenciatura. Adicionalmente, procedeu-se a recolha documental para criar o corpo de conceitos que fundamentará o modelo e as hipóteses a propor.

A validação do modelo, por se tratar de uma área de gestão que obriga a conhecimentos profundos dos vários aspectos abordados, e por necessitar de uma visão integrada do funcionamento do Exército, será feita por intermédio de entrevistas a entidades<sup>15</sup> responsáveis pela gestão do sistema de reabastecimento dos bens de consumo corrente, e da verificação do próprio sistema.

### e. Organização e conteúdo do estudo

O trabalho inicia-se por uma breve exposição acerca do funcionamento do actual sistema, análise e identificação dos seus pontos fracos. O enquadramento teórico sobre logística integrada possibilitará estabelecer o conjunto de conceitos que ajudarão a conceber o novo modelo, iniciando-se a sua formulação após a recolha de informação sobre os sistemas utilizados por outras entidades, e o estabelecimento dos objectivos a alcançar. Após a formulação do modelo proceder-se-á à análise das

<sup>12</sup> Financeira e logística/distribuição.

<sup>13</sup> Na Directiva n.º 263/CEME/01 surge como orientação geral, no âmbito da Logística, a intenção do Exmº Gen CEME a criação "de uma Divisão de Aquisições na dependência do Tenente-General Comandante da Logística."

<sup>14</sup> E não apenas de Distribuição.

<sup>15</sup> Responsáveis no actual sistema e potenciais responsáveis no sistema a propor.



hipóteses que forem levantadas, contando-se para isso com o recurso a entrevistas a entidades credenciadas e com conhecimentos profundos sobre o funcionamento do sistema. A proposta será apresentada após seleccionada a hipótese com recurso a um método de apoio à decisão.



## 2. Actual sistema de obtenção de bens de consumos correntes nas UEO do Exército

Os bens de Consumo Corrente são hoje adquiridos directamente pelas UEO, que assumem todas as responsabilidades do processo.

Para compreender como ele funciona, torna-se necessário descrever como funciona actualmente o Sistema de Administração Financeira do Exército.

Este sistema de gestão, com as suas formas mais flexíveis de utilização de recursos, leva os Comandantes a ser mais actantes e a estar mais sensibilizados quanto às prioridades na aplicação dos recursos para cumprir a missão, tornando, efectivamente, o comando completo.

É dentro deste espírito que se tem defendido a atribuição, com grande flexibilidade de utilização, dos recursos financeiros às Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos do Exército.

O Comando da Logística tem por competências garantir a Administração dos Recursos Materiais e Financeiros do Exército. No âmbito da Administração dos Recursos Financeiros, o Comando da Logística apoia-se na Direcção dos Serviços de Finanças (DSF), criada por despacho nº174/94 de 01OUT do CEME.

Assim, no âmbito das competências atribuídas à DSF destacam-se:

- Preparar os projectos orçamentais do Exército;
- Promover a execução e o controlo dos orçamentos do Exército;
- Promover a obtenção dos recursos financeiros e a sua gestão racional;
- Assegurar a execução de um adequado sistema contabilístico;
- Inspeccionar os procedimentos financeiros do Exército;
- Submeter a apreciação dos órgãos competentes os actos de gestão financeira e orçamental das UEO do Exército.

Na organização territorial mantém o Regimento como unidade base da estrutura, com missões tipo reformuladas e racionalizadas.

Na sequência da reorganização do Exército, resultou a integração das atribuições antes cometidas às Secções Financeiras e Secções Logísticas num único órgão, a Secção Logística.

A Secção Logística, criada pelo Decreto Regulamentar nº70/94 é um órgão de execução da gestão logística e financeira das UEO do Exército, competindo-lhe no contexto das



responsabilidades de carácter financeiro<sup>16</sup>:

- Elaborar as propostas orçamentais e o Plano de Emprego de Verbas (PEV);
- Proceder ao registo de encargos assumidos;
- Realizar e processar as despesas observando as normas gerais da contabilidade pública;
- Controlar e registar as receitas;
- Manter sob sua exclusiva guarda os fundos das UEO;
- Organizar os cadernos de encargos e demais documentos respeitantes a concursos, em conformidade com os preceitos legais e regulamentares em vigor;
- Prestar contas em relação a cada mês ao Centro de Finanças da sua área de apoio em conformidade com a regulamentação em vigor.

Surgem igualmente os Centros de Finanças dos Comandos Territoriais ou de natureza territorial, em substituição dos anteriores Centros de Gestão Financeira, com as competências anteriormente autorizadas por lei.

Os Centros de Finanças constituem-se como órgãos de apoio técnico, relativamente à gestão financeira, dos Comandos Funcionais/Territoriais.

Pode-se dizer que os Centros de Finanças são antenas da DSF junto das Secções Logísticas das UEO superintendendo tecnicamente a sua actividade financeira e execução orçamental. Os Centros de Finanças são igualmente responsáveis pela contabilidade das SLog das UEO, dando informação financeira mensal à DSF do controlo orçamental das rubricas, através da prestação de contas.

Assim, atendendo à actual estrutura orgânica do Exército, o actual Sistema de Informação Financeira baseia-se em três níveis:

- Secção Logística (SecLog)
- Centro de Finanças (CFin)
- Direcção dos Serviços de Finanças (DSF);

O Sistema de Administração Financeira do Exército tem os seguintes objectivos:

- Obtenção de indicadores utilizáveis nos diferentes níveis;
- Libertar as UEO de tarefas administrativas mais complexas;
- Proporcionar aos Comandos e UEO um apoio técnico próximo;
- Fiscalizar todos os actos de administração financeira praticados no Exército;
- Permitir uma aplicação mais rentável dos fundos à disposição do Exército;
- Permitir a nível central a execução de um projecto orçamental bem como orçamentos funcionais e orçamentos programas que torne possível em última instância a tomada de decisões e permita dar respostas fundamentadas aos órgãos de soberania.

---

<sup>16</sup> Ver Anexo C – Regulamento para a Administração dos Recursos Materiais e Financeiros nas UEOE.





Do actual sistema resulta que, ao órgão situado na sua base (a secção logística) está entregue a responsabilidade da gestão dos bens de consumo corrente, desde a requisição que origina o lançamento dos processos de aquisição, passando pela armazenagem e utilização, usufruindo assim as UEO de uma certa autonomia na utilização de parte dos recursos financeiros postos à disposição do Exército, cabendo aos restantes órgãos (com excepção da ChAT que gere os vencimentos – parte significativa da dotação orçamental para o Exército) funções essencialmente de verificação, fiscalização e gestão do sistema, sendo ainda de destacar o papel dos Centros de Finanças, que são a entidade responsável pela realização da contabilidade das UEO. Compete por isso ao CFin a realização da conta de gerência das UEO.



### 3. Problemas do actual sistema

Assistimos hoje a uma cada vez maior atenção da opinião pública<sup>17</sup> para os aspectos relacionados com o inequívoco cumprimento das formalidades legais, nomeadamente no respeito integral pelas normas de realização de “Concursos”<sup>18</sup>. Temos assistido a frequentes incursões dos meios de comunicação social nos concursos lançados pela Administração Pública.

Sucede que, nestas matérias, poderemos afirmar que apenas os grandes concursos, realizados pelas Direcções Logísticas, estarão a ser realizados respondendo integralmente às exigências do Decreto-Lei 197/99, pois na maioria das SSRF, fundamentalmente pela inexistência nestas de pessoal qualificado para os lançar e adjudicar, ao invés do que se verifica nas referidas direcções logísticas, estes processos de aquisições não estão em muitos casos a ser lançados no integral respeito ao referido Decreto-Lei, quer por falta de conhecimentos jurídicos para o interpretar, quer por falta de conhecimentos quanto à forma do processo, quer por muitas aquisições serem realizadas sem cumprimento das formalidades por desdobramentos indevidos.

Acresce ainda o facto de, se exaustivamente analisados os factos associados às realizações de despesas pelas UEO, muitas delas deveriam ter sido sujeitas ao cumprimento de formalidades legais, de acordo com uma interpretação literal do referido Dec-Lei.

Daqui resulta um foco de preocupação, quer ao nível da regularidade dos procedimentos internos ao Exército, quer da possível imagem que poderá transpirar para o exterior.

A gestão dos recursos financeiros postos à disposição do Exército encerra hoje alguns problemas que carecem de resolução premente.

Assim, fruto da conjuntura nacional e internacional, têm acontecido importantes reduções dos montantes postos à disposição do Exército o que, face à insuficiente redução e racionalização da sua estrutura, veio agravar a débil disponibilidade financeira para se modernizar, bem como para manter a actual estrutura de despesas e fazer funcionar, com a qualidade devida, os seus instrumentos.

A este facto adiciona-se a deficiente utilização dos recursos financeiros que são postos à disposição do Exército, que advém, fundamentalmente, da não existência de pessoal especializado nesta área<sup>19</sup>, em número suficiente para suprir as necessidades de todas as UEO, quer ao nível de Adjunto Financeiro, quer ao nível de Chefes de Secção

<sup>17</sup> Mobilizada pelos meios de comunicação social.

<sup>18</sup> Decreto-Lei n.º 197/99 de 8 de Junho.

<sup>19</sup> Oficiais e sargentos de Administração Militar.



Logística, quer na estrutura logística do Exército<sup>20</sup>, capazes de zelar por uma eficiente utilização dos recursos. Com a esperada profissionalização tal situação poderia ser ultrapassada, mas implicaria aumentar significativamente o quadro de oficiais e sargentos contratados de Administração Militar, com o correspondente aumento da despesa, agravado pela necessidade de atribuir os contratados fundamentalmente à componente operacional, em face da escassez de voluntários que se tem verificado.

Por outro lado, pelo facto dos recursos financeiros atribuídos às UEO, escaparem a uma gestão centralizada da sua utilização<sup>21</sup>, quer no que diz respeito às aquisições, quer no que diz respeito aos pagamentos, torna-se difícil definir prioridades de utilização dessas verbas e desses pagamentos, notando-se por vezes a sua utilização em áreas não fundamentais. Acresce ainda que, em caso de cortes nas dotações orçamentais, estas verbas são aquelas mais afectadas, dificultando o cumprimento das missões atribuídas às UEO.

A todos estes problemas junta-se a falta de formação do pessoal a prestar serviço nas diversas áreas de influência da SSRF<sup>22</sup>, o qual é agravado pelo facto de esse pessoal, sem formação de base adequada às funções que vai desempenhar, não sofrer qualquer acção de formação quando é para aqueles lugares nomeado.

No que respeita à realização dos pagamentos, encontramos outro problema, e que tem contribuído para as dificuldades de liquidez que o Exército enfrenta, o qual consiste na dispersão dos meios de pagamento pelas UEO, não sendo por isso possível fazer a sua gestão centralizada, efectuando-se os pagamentos segundo uma lógica da UEO, e não segundo as prioridades que devem ser estabelecidas superiormente<sup>23</sup>.

De referir ainda que, para fazer funcionar o actual sistema, se empenha uma quantidade significativa<sup>24</sup> de pessoal nas UEO<sup>25</sup>, assim como se empenha uma razoável carga horária nos CFin<sup>26</sup> em funções estritas de verificação e de registo, o que consiste em duplicação do trabalho efectuado nas UEO, com os custos acrescidos que isso significa, pois ou não seria necessário a existência deste pessoal<sup>27</sup> nos quadros do Exército, ou poderia ser utilizado mais eficientemente noutros sectores, diminuindo assim a necessidade de pessoal contratado.

Globalmente, o Sistema de Administração Financeira do Exército emprega cerca de 1200 pessoas<sup>28</sup>, não se conseguindo, apesar disso, alcançar os objectivos a que este

<sup>20</sup> Estabelecimentos Fabris, Direcções Logísticas e respectivos Depósitos.

<sup>21</sup> As dotações orçamentais distribuídas às UEO, que fazem parte das verbas para manutenção e funcionamento, que correspondem a 12,03% do OMDN-E2002, segundo dados da Direcção dos Serviços de Finanças.

<sup>22</sup> Vencimentos, Tesouraria, Aquisições, Contabilidade etc.

<sup>23</sup> Ver Anexo D – O problema das Tesourarias.

<sup>24</sup> Ver Anexo A - Estimativa de pessoal empregue nas UEO na área Financeira.

<sup>25</sup> Na realização de processos de aquisição, na concretização da aquisição, no seu registo e no pagamento

<sup>26</sup> Verificação do RCE e RT.

<sup>27</sup> Civis e militares.

<sup>28</sup> Quer na DSF e respectivos CFin, quer nas SSRF. Fonte: Direcção dos Serviços de Finanças.



Sistema se propõe, pelo menos com o nível de eficácia desejável, por estes recursos humanos não serem utilizados da forma mais eficiente.

## 4. Objectivos a alcançar num sistema de aquisição, armazenagem e distribuição de bens de consumo correntes

Num artigo da revista Exame<sup>29</sup>, os autores apresentam 10 ideias para tornar uma empresa mais competitiva, das quais houve quatro que me despertaram a atenção, por virem ao encontro daquilo que, eu pensava, seria necessário ter em mente para qualquer abordagem que procurasse apresentar modelos de melhoria de eficácia da utilização dos recursos financeiros postos à nossa disposição. São elas:

- “Automatize os seus postos de trabalho”, o que permite melhorias da produtividade, eliminar os processos sem valor acrescentado, assim como obter uma maior capacidade de resposta;
- “Abra o espírito para a inovação”, para se conseguir criar as bases para um desenvolvimento futuro;
- “Torne-se mais flexível e especialize-se”, usando os processos de forma mais eficiente, permitindo que os funcionários trabalhem de forma mais eficaz e reduzindo os métodos e recursos necessários;
- “Aprenda a partilhar serviços e a olhar para o *outsourcing*”, eliminando assim os processos que não acrescentam valor. O *outsourcing* permite redução de custos e a concentração da gestão nas áreas críticas e específicas da organização.

O MGen Luís Sequeira<sup>30</sup> entende que um dos objectivos a alcançar com a implementação do POCP<sup>31</sup> consiste na “reformulação do processamento documental e contabilístico financeiro actualmente em vigor, por forma a:

- Centralizar nos Centros de Finanças todo o processamento contabilístico;
- Cometer às UEO apenas a responsabilidade da recolha documental da receita e da despesa, e posterior envio mensal ao respectivo Centro de Finanças;
- ....”

Afirma ainda que “qualquer reorganização no âmbito das Forças Armadas passe pela aplicação de um novo modelo de gestão, apoiado nas tecnologias de informação e comunicação, utilizadas de forma racional e objectiva.”

Considerando estas afirmações recolhidas, para ser capaz de responder às necessidades diárias de bens de consumo corrente das UEO, qualquer sistema de reabastecimento, diferente daquele hoje em vigor, deve conseguir atingir os seguintes objectivos:

- Abranger todo o território nacional, fazendo chegar os artigos a todas as UEO

<sup>29</sup> AAVV. 10 Ideias para tornar a sua empresa mais competitiva. Exame n.º 194, Março de 2002.

<sup>30</sup> Sequeira, MGen Luís, A Administração dos Recursos Financeiros no Exército, Jornal do Exército n.º 506, pag 22 a 27, Abril de 2002.

<sup>31</sup> Plano Oficial de Contabilidade Pública.



requisitantes;

- Fornecimento em tempo útil dos artigos requisitados;
- Possuir um sistema de informação que permita às UEO a requisição dos artigos, assim como a necessária informação acerca da execução orçamental, a informação acerca da disponibilidade dos artigos e tempo previsto de satisfação, e a ligação dos três níveis do Sistema de Administração Financeira;
- Representar uma redução dos encargos financeiros, ou conseguir um melhor emprego destes meios fornecendo mais artigos com os mesmos encargos;
- Possibilitar uma racionalização do emprego dos recursos humanos, libertando-os para outras funções, ou permitindo a sua redução, significando assim a libertação de recursos financeiros;
- Garantir maior capacidade de gestão centralizada dos meios financeiros à disposição do Exército.

## 5. Enquadramento Teórico

Segundo Crespo de Carvalho<sup>32</sup> a logística apresenta-se como “um sistema de actividades integradas pelo qual fluem produtos e informação, desde a origem ao ponto de consumo...., isto é, um sistema que responda no tempo certo, com a quantidade correcta e que se conecte aos lugares mais apropriados”. Logística significa assim planeamento e gestão de fluxos físicos e informacionais.

A logística compõe-se de dois subsistemas de actividades: administração de materiais e distribuição física, cada qual envolvendo o controle da movimentação e a coordenação procura-satisfação.

A administração de materiais compreende o agrupamento de materiais de várias origens e a coordenação dessa actividade com a procura de produtos ou serviços da empresa. Noutras palavras, a administração de materiais poderia incluir a maioria ou a totalidade das actividades realizadas pelos seguintes departamentos: compras, recebimentos, planeamento e controle de produção, expedição, tráfego e Stocks.

Assim de modo resumido, podem ser incluídas entre actividades logísticas as seguintes:

- Compras;
- Programação de entregas para a fábrica;
- Transportes;
- Controle de stock de matérias-primas;
- Controle de stock de componentes;
- Armazenagem de matérias-primas;
- Armazenagem de componentes;
- Previsão de necessidade de materiais;
- Controle de stock nos centros de distribuição;
- Processamento de pedidos de clientes;
- Administração dos centros de distribuição;
- Planeamento dos centros de distribuição;
- Planeamento de atendimento aos clientes.

### a. A Gestão dos Aprovisionamentos

A noção rigorosa do conteúdo da Função Aprovisionamento obtém-se da definição do seu objectivo.

O objectivo da função aprovisionamento reside em "pôr à disposição" do utilizador

---

<sup>32</sup> Carvalho, J. M. Crespo de; *Logística*, pag 29.



interno os bens ou serviços de que ele carece para o exercício da sua actividade no âmbito das funções que lhe estão atribuídas, respondendo cabalmente aos requisitos pretendidos quanto:

- ao prazo necessário;
- aos aspectos qualitativos e quantitativos desejáveis;
- e aos custos envolvidos.

Existem dois tipos de aprovisionamentos:

- aprovisionamento de Bens;
- aprovisionamento de Serviços.

Vai-se tratar aqui do aprovisionamento de **Bens**. Sobre o aprovisionamento de **Serviços** a questão essencial reside no rigor da prévia especificação e termos de referência por forma a que as ofertas ou propostas assegurem os compromissos dos proponentes; depois a selecção do prestador de serviços e por último o controlo da execução.

A função aprovisionamento é gerida através da gestão das suas componentes que são:

- **Gestão de Compras**
- **Gestão de Stocks**

O acto de adquirir a fornecedor externo um artigo ou produto para ser utilizado pela nossa organização, ou ser consumido ou vendido, designa-se por compra ou aquisição.

O destino interno do artigo determina o tipo de gestão que se deverá fazer. Tratando-se de um bem patrimonial, como edifícios, terrenos, equipamento fabril, equipamento técnico, viaturas, máquinas, etc., o acto de aprovisionar esgota-se no acto de comprar havendo total coincidência entre ambos.

O mesmo acontece quando se compra bens para consumo directo, isto é, quando se trata de artigos que não têm armazenamento porque se destinam a ser imediata (ou proximamente) consumidos pelos utilizadores.

Tal sucede, também, com a aquisição de serviços onde se verifica coincidência entre o acto de aprovisionar e o de comprar sendo indiferente designá-lo por compra ou por aprovisionamento.

Já não acontece o mesmo quando o tipo de utilização determina que o artigo comprado se destina, num primeiro tempo, a ser armazenado, para ser consumido ou aplicado num segundo tempo. Este tipo de utilização faz com que o artigo ou produto se designe por stock, requerendo uma gestão específica relacionada com a gestão de compras mas diferenciada dela.





## (1) A Gestão de Stocks

A gestão de *Stocks* tem as três seguintes componentes:

- Gestão previsional de *stocks*
- Gestão administrativa de *stocks*
- Gestão física de *stocks* (ou gestão material de *stocks*)

Quando pretendemos decidir o que é necessário comprar, que quantidades devemos comprar e quando o vamos fazer, teremos de nos basear no que prevemos utilizar, consumir ou vender. A decisão de compra tem por base a previsão de consumo bem como outros parâmetros, daí se designar por **Gestão Previsional de Stocks** todo o processo que conduz à decisão de compra.

Mas para gerir uma existência em armazém é indispensável conhecer o que existe, quanto existe e onde se encontra. Esse conhecimento obtém-se a partir do registo de movimentos (entradas e saídas) e da própria identificação de cada artigo ou produto. A **Gestão Administrativa de Stocks** baseia-se nas medidas de Controlo de Existências, acompanhando a par e passo, tudo quanto se passa em termos de movimentação e que altere a situação anterior. Por último, cada artigo de *stock* passa pelo armazém onde permanece algum tempo, e forma como passa ou está em armazém, em tudo se prende com a própria organização e gestão do armazenamento. Assim, a forma como decidimos a arrumação e a movimentação, isto é, a organização do armazém, é designada por **Gestão Física de Stocks** (ou gestão material) e condiciona decisivamente, como qualquer das outras componentes, a gestão de *stocks* e, consequentemente, a própria gestão dos aprovisionamentos.

A expedição é a operação fundamental da gestão física de *stocks* porque está directamente relacionada com a entrega.

Toda a organização física do armazém assenta na possibilidade de facilitar a saída rápida dos artigos do armazém. Na verdade, diz-se que o armazém não é um local "onde os artigos estão", mas antes um local "por onde os artigos passam".

Para que a saída dos produtos seja rápida e eficaz, é necessário:

- Pouca burocracia;
- Itinerários de saída desimpedidos;
- Espaços curtos a percorrer em especial nos artigos mais movimentados;
- Saída fácil da pilha, prateleira ou suporte;
- Contagem local facilitada;
- Unidade de armazenagem igual à unidade de saída;
- Meios de movimentação rápidos e seguros;
- Facilidade de acesso ao material armazenado e sua localização.



A Entrega é uma operação distinta d expedição porque pode revestir-se de aspectos de distribuição.

É importante que os pedidos ao armazém se façam com a antecedência necessária para que a expedição possa ser preparada e executada por forma a que a entrega aconteça no momento exacto em que o utilizador necessita do artigo.

## **(2) A Gestão de Compras**

### **(a) Âmbito da função**

A função compra consiste em decidir "a quem comprar" e "como comprar". Ao departamento de compras são feitos pedidos de compra que partem dos utilizadores onde estes devem vir devidamente especificados. Ao serviço de compras compete-lhe executar a compra e não decidi-la.

### **(b) Fases da Compra**

Poderemos decompor a função compra nas seguintes fases:

- 1ª Fase: Pedido;
- 2ª Fase: Prospecção do Mercado Fornecedor;
- 3ª Fase: Negociação e Contrato;
- 4ª Fase: Execução da Compra;
- 5ª Fase: Assistência Pós-Compra;
- 6ª Fase: Conferência de Facturas.

Aprofunda-se seguidamente o conteúdo de cada fase:

**1ª Fase** : Recepção do Pedido, identificação, encaminhamento e classificação.

**2ª Fase** : Prospecção do Mercado Fornecedor envolvendo operações de "Procurement Sistemático" com criação de uma **base de dados** actualizada e útil sobre os fornecedores mais consultados; operações de "Procurement Específico" ou consulta quando tal se justificar; Selecção de Fornecedores comparando e avaliando as condições de oferta.

**3ª Fase** : Negociação e contrato tendo em conta as especificidades de cada fornecimento, a legislação em vigor e, especialmente o interesse da nossa organização.

**4ª Fase** : Execução da compra compreendendo a passagem das encomendas ou assinatura do contrato, o controlo das encomendas e as operações de recepção. É importante salientar que os artigos até serem totalmente recepcionados são da responsabilidade das compras. O armazém recepciona por delegação das compras, contudo quando há necessidade de proceder a análises ou operações laboratoriais para a recepção, essas operações devem ter



o acompanhamento das compras.

**5ª Fase :** Assistência Pós-Compra, comprovando que nem mesmo após a recepção as compras se devem desligar totalmente do processo de aquisição. Na verdade, esta assistência permite corrigir procedimentos e não repetir erros.

**6ª Fase :** A Conferência de Facturas é, na maioria dos casos entregue à Contabilidade. Consideramos que é uma operação onde devem intervir sempre duas entidades, as compras e o utilizador. Só assim se consegue o controlo necessário.

## b. A integração da cadeia Logística

Segundo os especialistas do sector, a logística sempre existiu como suporte da actividade económica, seja industrial ou de serviços. Mas com a crescente competitividade dos mercados, de dimensão cada vez mais global, e com o advento do comércio electrónico, a logística ganhou uma maior visibilidade na última meia dúzia de anos. Passou a ser encarada como uma actividade autónoma e de importância vital para o abastecimento e fornecimento às empresas.

Actualmente, as empresas que possuem um bom sistema logístico têm maiores possibilidades de garantir uma mais rápida e eficiente gestão de encomendas e obter a satisfação do cliente, podendo, deste modo, fidelizá-lo.

A evolução da logística em Portugal está a dar os primeiros passos no sentido da integração de serviços, com alguns grupos de maior dimensão no sector dos transportes a avançar também para serviços complementares envolvendo toda a cadeia de abastecimento.

Entre os poucos operadores que asseguram já operações integradas de transporte e logística, destacam-se o grupo Luís Simões - a desenvolver serviços de logística de distribuição entre os fornecedores e os seus clientes retalhistas - e o grupo Arnaud - que presta ainda serviços complementares ao transporte rodoviário, marítimo e aéreo

### *(1) A Logística de entregas*

Montar uma logística de entregas significa definir a gestão do fluxo que assegura a transferência dos produtos acabados para os clientes finais. Este movimento, embora possa ser assegurado directamente pelo produtor, é cada vez mais assegurado por distribuidores.

Tem-se verificado uma tendência generalizada para a passagem de responsabilidade pelo armazenamento intermédio dos produtores para os distribuidores. Esta opção contribui para o aumento da qualidade do serviço,

reduzindo os tempos de ciclo das encomendas e proporcionando uma resposta mais rápida. Para tomar as decisões relativas à definição de uma logística de entregas, uma empresa deverá cumprir um conjunto de passos:

- Analisar as características dos clientes
- Analisar as características do produto
- Analisar as características da empresa
- Definir a localização de armazéns
- Exploração Directa ou Subcontratação

## ***(2) A Cadeia logística***

A componente logística envolve uma série de serviços que vão desde a encomenda e recolha da matéria-prima, no caso da área industrial, até ao manuseamento, embalamento, expedição e entrega das mercadorias encomendadas pelos clientes.

Muitos destes serviços podem ser já efectuados por operadores logísticos especializados, com especial relevo para a área de transporte, onde a subcontratação é muito frequente, tanto por clientes finais como por outras empresas que se dedicam a actividades logísticas específicas. Em alguns sectores, há empresas com uma operação mais vertical, como sejam os operadores de logística de frio.

Os serviços logísticos mais frequentes são:

- a armazenagem das mercadorias;
- o manuseamento das encomendas;
- a distribuição ao cliente final.

A um nível mais especializado, alguns operadores podem ainda efectuar:

- a reetiquetagem de encomendas;
- a preparação de amostras e expositores;
- o controlo de entregas e o *reporting*;
- a gestão de inventário;
- a logística inversa (devoluções, tratamento de resíduos e outros serviços).

Hoje em dia, com a sofisticação que estes serviços podem atingir e a necessidade de garantir entregas de forma rápida e eficaz, as empresas devem recorrer à subcontratação de algumas operações onde tenham menores competências, potenciando assim uma rede de parcerias.

A selecção dos serviços de logística que podem ser garantidos internamente e daqueles que devem ser subcontratados para uma optimização de custos operacionais e redução de encargos fixos, pode ser apoiada por um consultor ou uma empresa de planeamento e consultoria especializada.



A logística integrada pressupõe que o cliente não intervém em qualquer operação, a partir do momento em que a mercadoria entra no armazém do operador logístico - o qual pode, inclusivamente, ir buscar a mercadoria ao seu local de fabrico - até à sua entrega ao comprador, sendo assim optimizado todo o processo de abastecimento. Como salienta a DLS - Distribuição Luís Simões, "a decisão de subcontratar um parceiro de logística integrada deve ser consequência de um diagnóstico rigoroso quanto às necessidades intrínsecas do negócio de cada empresa, particularmente PME, face aos seus objectivos estratégicos".

### ***(3) O uso dos Sistemas de informação***

A implementação de sistemas de informação em rede, ligando desde fornecedores de matérias-primas, os vários parceiros logísticos até ao cliente que recebe as mercadorias, constitui um dos investimentos fundamentais para a integração da cadeia de abastecimento de uma forma mais directa e eficaz.

Um dos sectores de actividade onde este tipo de funcionamento está mais desenvolvido é o dos componentes para a indústria automóvel, sendo o caso da Auto Europa um paradigma. Aqui um número significativo de fornecedores nacionais e internacionais da empresa - que produz em Portugal os monovolumes para o grupo Volkswagen - está ligado ao sistema informático da fábrica de Palmela.

O sistema de distribuição de medicamentos e outros produtos farmacêuticos ou o sector da grande distribuição são suportados igualmente por sofisticados sistemas de informação entre o fornecedor e a farmácia/retalhista. Mas a adopção destes sistemas nem sempre se revela uma tarefa fácil. Um exemplo disso mesmo é grupo de distribuição Jerónimo Martins (JM), que incorreu em prejuízos de milhões de contos por vendas não realizadas na Polónia, devido a falhas na introdução de um novo sistema informático de gestão de *stocks*.

Em relação às PME, há que ter ainda em atenção a relutância dos empresários em adoptar novas tecnologias assim como as próprias limitações na capacidade de investimento em soluções informáticas de gestão modernas, que podem ascender a centenas de milhares de contos. A solução está na partilha de meios com os restantes parceiros de negócio.

A troca de informações entre empresas<sup>33</sup> é possível hoje através de sistemas EDI na Internet, sendo assim possível avançar para a integração de toda a cadeia de valor, fazendo com que toda a informação seja transmitida de forma rápida e não onerosa. Esta tecnologia tem vindo a ser utilizada essencialmente pelas grandes

---

<sup>33</sup> Encomendas, facturas, avisos de expedição, instruções de transporte, níveis de existências, etc..

empresas, devido ao seu custo de implementação.

A expansão das novas tecnologias<sup>34</sup> facilitam a gestão de armazéns e transportes<sup>35</sup>, mas o seu uso está dependente da capacidade financeira das empresas.

Através dos sistemas de informação é possível fazer uma gestão mais eficiente e eficaz dos armazéns.

Através dos leitores de código de barras é possível conhecer todas as movimentações do armazém, podendo esta informação ser disponibilizada aos parceiros comerciais, nomeadamente no caso dos operadores logísticos que, assim, disponibilizam aos seus clientes informação sobre as suas mercadorias.

Os sistemas de localização de viaturas, por GPS, permitem à central de controle de tráfego conhecer a localização das suas viaturas, aceder à informação sobre o ponto de situação das entregas, e o motorista pode escolher o melhor percurso.

Aliado ao GPS e aos computadores de mão com leitores de código de barras, é possível encurtar os tempos de transporte e otimizar as rotas.

#### ***(4) Tipos de estratégia Logística***

Para o tratamento da cadeia logística, várias estratégias se podem usar:

- (a) Redução de custos Logísticos;
- (b) Qualidade do serviço logístico;
- (c) Logística como suporte à inovação;
- (d) Logística como um dos meios para a formação de partnerships;
- (e) Logística como suporte para integração e expansão;
- (f) Uso de sinergias logísticas;
- (g) Concentração para melhor controlo do sistema logístico;
- (h) Abandono parcial ou total por incapacidade de controlo do sistema logístico.

A selecção da estratégia a adoptar pela organização é feita com base na estratégia global para a organização.

### **c. Vantagens e desvantagens de subcontratar operações de carácter logístico**

A opção de confiar a terceiros a realização de algumas operações (subcontratação) é económica e tecnicamente coerente com a procura de uma melhor produtividade global na cadeia logística. Esta tendência foi inicialmente dificultada pela ausência de

<sup>34</sup> Computadores de mão, leitores de códigos de barras portáteis, telemóveis GSM, receptores GPS.

<sup>35</sup> e de uma forma geral toda a cadeia de abastecimentos.

parceiros especializados e competentes no mercado. Este problema já não se verifica actualmente com o aparecimento de diversos operadores logísticos, que se especializaram num grande número de actividades de manutenção, transporte e armazenagem.

Segundo Crespo de Carvalho, “quanto maior o número de actividades logísticas geridas e tuteladas por uma área autónoma, maior o desenvolvimento logístico da empresa”.

Numa primeira fase, as organizações mais evoluídas esforçaram-se por automatizar as divisões da empresa encarregadas das operações logísticas. Posteriormente, muitas optaram pelo recurso a prestadores de serviço nestas áreas. A subcontratação não deve ser vista como uma solução de recurso que permite responder a imprevistos conjunturais. É uma opção estratégica definida pelos gestores com vista, por exemplo, à melhor afectação dos capitais disponíveis para os investimentos em áreas críticas do seu negócio.

### ***(1) Que actividades subcontratar?***

As principais actividades logísticas que podem ser subcontratadas são as seguintes: gestão de materiais, armazenagem, transporte, distribuição e entregas.

No caso concreto da armazenagem, podemos salientar as seguintes operações:

- Descarga da mercadoria;
- Conferência da mercadoria pelos documentos que a acompanham;
- Colocação dos produtos nos locais correctos de armazenagem;
- Preparação das entregas;
- Operação de carga das viaturas de transporte;
- Manipulações de acordo com as especificações do cliente;
- Descarga de mercadoria a granel ou via contentores;
- Operação de carga de contentores;
- Operação e manutenção de meios de movimentação de mercadoria nos armazéns (empilhadores e porta-paletes).

### ***(2) Vantagens da subcontratação***

Os principais benefícios oferecidos por um prestador de serviços de armazenagem, e que um fabricante pode aproveitar, são:

**Economia de investimentos especializados e periféricos** - No caso dos gastos em material de transporte, de manutenção e de armazenagem não serem estratégicos para o negócio, o recurso à subcontratação é a estratégia

adequada.<sup>36</sup>

**Economia de competências** - Os prestadores especializados estão melhor posicionados para apreciar as evoluções tecnológicas em curso na área da logística dado que possuem competências nessa área.<sup>37</sup>

**Redução dos custos logísticos** - Pode ser obtida pelo aproveitamento de economias de escala e ganhos de produtividade.<sup>38</sup>

**Flexibilidade** - O recurso à subcontratação assegura uma maior flexibilidade na escolha da localização dos armazéns e das técnicas de armazenagem utilizadas.<sup>39</sup>

**Velocidade** - A subcontratação permite o rápido acesso a novas áreas de mercado sem a empresa ter que efectuar importantes investimentos prévios e irreversíveis. **Redução de custos operacionais gerais** - Quando se opta pela subcontratação todas as actividades complementares à armazenagem são da responsabilidade do prestador de serviço.<sup>40</sup>

**Especialização na competência básica da organização** - Ao se libertar de actividades que não acrescentam valor, a organização centra os seus recursos no desenvolvimento da sua actividade principal.

### *(3) Desvantagens da subcontratação*

Existem algumas barreiras que podem retardar e até mesmo inviabilizar uma estratégia de subcontratação. Eis as principais:

**Obstáculo estratégico** - Certas empresas mostram-se reticentes em atribuir a realização de funções de charneira, como é o caso da armazenagem e distribuição física, a empresas externas.<sup>41</sup>

**Obstáculo social** - Pode ser uma desvantagem real quando ocorrem movimentos de concentração dos meios de produção e de armazenagem que tornam o recurso a um prestador de serviço na solução economicamente mais viável, embora mais dolorosa para a empresa.<sup>42</sup>

<sup>36</sup> No caso da imprensa a área de distribuição é, em regra, entregue a empresas especializadas que se encarregam da gestão do transporte, entrega e devoluções de materiais. Um prestador de serviço especializado tem, em regra, maior capacidade financeira para investir em meios técnicos e humanos.

<sup>37</sup> O desenvolvimento das técnicas de armazenagem ao nível da automatização e robotização dos equipamentos, está a modificar radicalmente as ideias feitas sobre a dimensão óptima das operações de armazenagem e da produtividade das respectivas operações.

<sup>38</sup> A qualidade do serviço e a fiabilidade das operações é superior quando feita por empresas especializadas. O prestador de serviço conhece melhor os seus custos logísticos o que facilita definição de preços e de outras condições de satisfação da encomenda.

<sup>39</sup> Em caso de distorção, o prestador do serviço pode ser substituído, não ficando o fabricante paralisado pela inércia dos seus próprios meios. Deste modo, os custos fixos para a empresa podem ser convertidos em custos variáveis.

<sup>40</sup> Neste domínio podem incluir-se tarefas como: higiene e limpeza; monitorização de eventuais condições especiais (temperatura, humidade, etc.); segurança das instalações ou manutenção e conservação de materiais.

<sup>41</sup> Esta atitude pode dever-se mais a uma certa imaturidade, desconfiança e timidez dos gestores de logística da empresa do que a um cálculo objectivo do risco envolvido.

<sup>42</sup> Isso poderá suceder quando a subcontratação implicar a eliminação de postos de trabalho redundantes o que perturbará a paz social na empresa e o nível de motivação dos empregados.



**Obstáculo relacionado com investimentos anteriores** - Um fabricante pode ter realizado investimentos no passado, sendo penalizado por opções anteriores e pela inércia de um sistema constituído por meios próprios, do qual tem dificuldade em se desembaraçar.

**Obstáculo relacionado com a falta de transparência do prestador** - Dúvidas quanto à perfeita transparência da actividade do prestador, garantindo a total circulação de informação de gestão.<sup>43</sup>

**Obstáculo da dependência externa** - Algumas empresas consideram que a actividade de gestão física de armazéns é demasiado crítica para ser entregue a terceiros, sendo preferível a sua realização directa.<sup>44</sup>

**Compromisso a longo prazo** – A opção por subcontratar algumas operações da cadeia logística significa abandonar as práticas internas dessas operações, desmobilizar equipamentos e pessoal, o que implica que o retrocesso é bastante dificultado.

#### d. A Concepção de Sistemas de Informação

A informação é essencial para a tomada de decisão e, portanto, para qualquer acto de gestão. Mas hoje, o volume de informação disponível conheceu um crescimento exponencial, existindo excesso de dados. Como consequência desta realidade é preciso organizar essa mesma quantidade de dados. E é para isso que existem os Sistemas de Informação.

Um Sistema de Informação é o que deve conter trata-se de um conjunto, composto por várias componentes como computadores, pessoas, processos, etc., que permite produzir, recolher e armazenar dados. E esses dados constituem a informação que é essencial para a tomada de decisão, nomeadamente quando se está a gerir uma empresa.

Um Sistema de Informação engloba vários elementos:

- **hardware:** todos os equipamentos informáticos que permitem recolher, tratar e armazenar os dados;<sup>45</sup>
- **software:** o conjunto de programas informáticos que permitem tratar os dados presentes, transformando-os em informação e funcionar com os equipamentos, com as componentes do computador.
- **organização:** considerada como uma componente do sistema de

<sup>43</sup> A transferência das funções para os membros da cadeia logística melhor preparados para as executar, é um processo que exige uma sincronização e eficiência crescente em toda a cadeia. É preciso não esquecer que transferir a realização da actividade de armazenagem não significa necessariamente que esta deixe de existir.

<sup>44</sup> Muitas vezes esta opção é justificada por se considerar que o grau de dependência é excessivo. Esta hipótese deve ser cuidadosamente avaliada, para controlar o risco de estar a tomar uma decisão economicamente penalizadora para o futuro da empresa.

<sup>45</sup> Conjunto dos computadores da empresa.

informação já que é um factor essencial; representa a maneira como são organizados os processos e as pessoas para a recolha, o tratamento a armazenagem da informação.

- **peçoas**: fazem parte dos sistemas de informação na medida em que são os recursos humanos que estão vocacionados para tudo o que tem a ver com a informação<sup>46</sup>, no seio da organização<sup>47</sup>.
- **output**: trata-se do produto final, depois das fases de recolha, de tratamento e de armazenagem dos dados<sup>48</sup>.

## *(1) Objectivos de um Sistema de Informação*

As finalidades principais dos sistemas de informação numa empresa são:

- Recolher, seleccionar e tratar os dados para servirem de suporte à decisão;
- Proporcionar regularmente informação a todos os níveis da gestão;
- Acrescentar valor à empresa.

Quando se definem objectivos numa organização, eles devem ser claros, se possível mensuráveis e concisos. Assim, os Sistemas de Informação devem ter por finalidade fornecer dados organizados, de forma a ajudar os gestores e decisores, sejam eles de topo, intermédios ou ao nível operacional, a tomar as decisões certas rapidamente e com um mínimo de risco. Podem-se, em seguida, definir objectivos específicos para os vários departamentos e níveis hierárquicos da empresa.<sup>49</sup>

Os sistemas de informação, se bem concebidos e bem trabalhados numa empresa podem trazer vantagens aos mais variados níveis:

- Reduzir custos;
- Aumentar a oferta;
- Melhorar a satisfação dos clientes;
- Detectar nichos de mercado;
- Melhorar a qualidade dos produtos e serviços;
- Etc.

## *(2) As funções de um Sistema de Informação*

**A recolha de informação**: os dados relevantes para a ajuda na tomada de decisão nos vários níveis da empresa podem ser externos<sup>50</sup> ou internos<sup>51</sup>.

<sup>46</sup> Recolha, tratamento e utilização.

<sup>47</sup> São todos os colaboradores.

<sup>48</sup> É a informação, arrumada de forma lógica e útil para a empresa e também de fácil acesso.

<sup>49</sup> Os objectivos específicos de cada departamento não podem contradizer os objectivos globais mas devem reforçá-los.

<sup>50</sup> A informação que chega à empresa como facturas, propostas, etc. e a informação presente no exterior como estudos, dados sobre a concorrência, etc..

<sup>51</sup> Relatórios, análises internas, etc..

Para os recolher, pode-se recorrer a dois grandes métodos:

- observando e realizando inquéritos ou questionários cujas questões estão orientadas para a avaliação da situação.
- recolhendo informação existente tanto na empresa como no exterior, como sejam estudos, artigos publicados, livros, etc.

**Tratamento da informação:** a fase de tratamento dos dados compõe-se de duas etapas:

- correcção se os dados não tiverem correctos ou se se apresentarem num suporte diferente do utilizado no Sistema de Informação<sup>52</sup>;
- codificação no computador de forma a que obedeçam à mesma lógica para toda a empresa.

**Armazenamento da informação:** a empresa ou organização deve guardar a informação (em suporte magnético) de modo a poder reencontrá-la facilmente e utilizá-la<sup>53</sup>.

### *(3) Concepção do Sistema de Informação*

A base de qualquer sistema deste tipo é a sua divisão em sub-sistemas. É preciso arrumar a informação de forma a estar acessível e ser útil para quem precise dela, dentro da empresa. A construção de um sistema de recolha, tratamento, armazenagem e disponibilização de dados importantes para a empresa vai depender de muitos factores como sejam o sector de actividade ou o estilo de gestão, entre outros. No entanto, podem-se definir duas grandes formas de pensar e, posteriormente de organizar, o sistema de informação de qualquer organização.

Assim, os sistemas de informação podem ser divididos em sub-sistemas de informação segundo dois critérios:

- **as unidades de negócio da organização:** trata-se de organizar os sub-sistemas em função dos diferentes produtos e serviços fornecidos por uma empresa<sup>54</sup>. Este tipo de organização do Sistema de Informação faz mais sentido para empresas maiores ou empresas onde existe um elevado grau de autonomia nas várias unidades de negócio.
- **as funções tradicionais da gestão:** trata-se de organizar os sub-sistemas em função das áreas da gestão: comercial, produção, financeira, de recursos humanos, administrativa, de marketing, mas também de

<sup>52</sup> Papel em vez de suporte magnético, por exemplo.

<sup>53</sup> O volume de informação que uma organização encerra no seu Sistema de Informação é uma mais-valia. Perder esses dados ou passá-los para a concorrência pode ser extremamente grave ou até mesmo fatal para a empresa.

<sup>54</sup> Por exemplo, uma empresa do ramo alimentar pode ter um Sistema de Informação para as bolachas, outro para os enlatados, outro para os refrigerantes, etc.



compras e gestão global. Uma divisão desta forma faz mais sentido para empresas mais pequenas.

Qualquer um destes sub-sistemas pode, por sua vez ser dividido em sub-áreas, segundo a dimensão e as necessidades da empresa.

Para que um sistema assim construído<sup>55</sup> seja eficaz, é indispensável que esteja assegurado o rápido intercâmbio de informação entre os vários sub-sistemas. Estes não podem nem devem ser estanques. O cruzamento da informação permite retirar do processo todo o seu potencial para uma gestão global eficaz da organização. Só assim, os diversos departamentos ou unidades de uma empresa se podem complementar e deslocam-se todos na mesma direcção.

Assim, os sub-sistemas devem:

- responder às necessidades específicas de informação dos decisores das diferentes unidades de negócio ou das diferentes áreas da gestão<sup>56</sup>, integrando também os dados de outras áreas que forem relevantes;
- responder às necessidades globais de informação da gestão de topo agrupando e estruturando os vários tipos de dados de forma a permitir uma visão de conjunto.

---

<sup>55</sup> Segundo qualquer uma das duas ópticas.

<sup>56</sup> Dependendo de qual dos dois modelos expostos anteriormente foi escolhido.

## 6. Soluções utilizadas na Força Aérea Portuguesa

### a. Força Aérea Portuguesa

Na Força Aérea a solução utilizada é semelhante à do Exército, se bem que existam algumas diferenças relevantes.

Assim, a gestão de todos os meios financeiros<sup>57</sup> da FAP estão concentradas no CLAFA<sup>58</sup>, sendo da responsabilidade da Base Aérea a gestão dos meios financeiros necessários para a aquisição dos bens de consumo corrente.

As diferenças fundamentais, no que diz respeito à gestão destes meios, consiste na existência das Esquadras Administrativas<sup>59</sup>, as quais são chefiadas por um Tenente Coronel ou Major do Quadro de Administração Aeronáutica<sup>60</sup> e dotadas de pessoal subalterno deste mesmo quadro<sup>61</sup>, e com outro pessoal<sup>62</sup> que recebe a adequada formação para o posto de trabalho que vai ocupar, e em relação ao qual se procura garantir uma elevada permanência de forma a rentabilizar o tempo de formação despendido.

Daqui resulta que todas as aquisições realizadas nas bases aéreas são realizadas em estrito respeito ao quadro legal em vigor, assim como às necessidades de rentabilização dos recursos financeiros necessariamente escassos.

Outra diferença consiste na não existência de um órgão intermédio<sup>63</sup>, sendo as Bases Aéreas responsáveis pela elaboração da Conta de Gerência a enviar ao Tribunal de Contas, assim como pela verificação da legalidade documental de todas as aquisições.

Esta é uma realidade diferente da do Exército, uma vez que a Força Aérea tem nos seus quadros pessoal de Administração Aeronáutica em quantidade suficiente para suprir todas as necessidades previstas nos seus quadros orgânicos, bem como a dimensão é significativamente menor<sup>64</sup>, o que minimiza as vantagens de realização de processos de aquisição centralizados, pois as quantidades de aquisição são claramente inferiores às do Exército.

Quanto a vantagens do lançamento dos processos de aquisição centralmente, o Cor

---

<sup>57</sup> Incluindo as DCCR, cujas receitas são cobradas nas BA, mas que são distribuídas anualmente junto com as dotações do OMDN, sendo parte integrante da dotação e sem correspondência directa entre o volume de receita cobrada pela BA e o montante distribuído com a dotação orçamental.

<sup>58</sup> Anexo E - Extracto do Regulamento do CLAFA e do Regulamento de Organização das Bases Aéreas.

<sup>59</sup> Equivalentes aos antigos Conselhos Administrativos do Exército.

<sup>60</sup> Portanto por pessoal devidamente qualificado para o efeito.

<sup>61</sup> Ver Anexo E - Extracto do Regulamento do CLAFA e do Regulamento de Organização das Bases Aéreas.

<sup>62</sup> Militar e civil.

<sup>63</sup> O Centro de Finanças.

<sup>64</sup> Apenas 7 Bases Aéreas.



Adm Aeronáutica António Moreira<sup>65</sup> realça as de carácter económico, embora o actual sistema funcione bem.

Considera ainda que qualquer sistema que apenas centralize os procedimentos administrativos dos processos de aquisições é preferível a qualquer outro que implique também a aquisição, armazenagem e distribuição, pois os custos de manutenção de um tal sistema<sup>66</sup> não seriam rentabilizados pelos ganhos económicos obtidos pela aquisição de forma centralizada. Adicionalmente, a actual lei laboral dificulta a gestão do pessoal, pelo que a criação e manutenção deste tipo de estruturas implica dificuldades de gestão de pessoal.

---

<sup>65</sup> Sub Director da Direcção de Finanças do CLAFA.

<sup>66</sup> Pessoal, instalações, equipamentos, stocks excessivos, artigos deteriorados e fora de validade, monos, etc..



## 7. Soluções utilizadas em grandes empresas

### a. Nestlé Portugal<sup>67</sup>

A Direcção de Operações integra as áreas de Compras, Produção e Logística, com o objectivo de otimizar todo o potencial da cadeia de valor, nomeadamente a “cadeia de abastecimentos”.

A Nestlé apenas recorre ao Outsourcing ao nível do transporte.

A logística é desenvolvida em 2 Centros de Distribuição<sup>68</sup>. As encomendas chegam por fax, EDI, terminais portáteis e telefone<sup>69</sup>. A Nestlé entrega em cerca de 2.000 pontos de venda a nível nacional, incluindo ilhas. As entregas são feitas até 48 horas após a recepção da encomenda.

Possuem ainda a capacidade de rastrear<sup>70</sup> todos os produtos.

Prevêem implementar em 2002 a Supply Chain Self Assessement Tools<sup>71</sup>.

### b. Codifar<sup>72</sup>

A Codifar assegura a distribuição de medicamentos nas zonas Centro e Sul do país, entre Leiria e Algarve, assegurando 2 entregas diárias para cada farmácia, uma terceira entrega para as que fazem serviço nocturno, e uma quarta excepcional.

As entregas são feitas 2 horas após a recepção da encomenda, a partir de um dos cinco armazéns<sup>73</sup>. No armazém de Lisboa é usada uma linha de abastecimento automática.

Após a recepção dos pedidos, tratamento e verificação das localizações no armazém, é enviada a informação para o armazém, que processa os aviamentos. Após a conferência e a pré-facturação, dá-se a expedição e a distribuição.

O transporte era feito com recurso a meios próprios, mas está a ser transferido para outra empresa.

A actividade é suportada por software na área de gestão<sup>74</sup>, estando em fase de implantação a tecnologia de rádio frequência em todas as operações de armazenagem e no processo de transporte.

---

<sup>67</sup> *Nestlé Portugal – Logística in House*, Logística Hoje n.º 34, Set/Out 20.

<sup>68</sup> Aveiro e Lisboa.

<sup>69</sup> Com a SONAE funcionam em CRP – Continuous Replenishment Program, ou seja, o cálculo das encomendas é feito pela própria Nestlé.

<sup>70</sup> Identificar onde está colocado o produto referente a um determinado lote de produção).

<sup>71</sup> Auto avaliação sistemática de toda a cadeia de abastecimento, com o objectivo de diagnosticar o ponto de situação actual.

<sup>72</sup> *Logística farmacêutica*, Logística Hoje n.º 35, Nov/Dz 2001.

<sup>73</sup> Lisboa, Cacém, Setúbal, Évora e Guia.

<sup>74</sup> Financeira, Compras e Encomendas.



## 8. Formulação do Modelo de Análise

### a. Base comum do modelo

Para atingir os objectivos pretendidos, as hipóteses que serão levantadas terão todas como base comum um conjunto de pressupostos que se procuram explicar nas alíneas seguintes.

#### *(1) O Papel da Direcção de Aquisições*

Encontra-se em fase de estudo a criação da Direcção de Aquisições, prevista na directiva n.º 263/CEME/01, desconhecendo-se ainda qual a dimensão das suas funções, nomeadamente se vai limitar-se a lançar os processos de aquisições referentes à LPM e ao PIDDAC, se vai também lançar os processos de aquisições de Bens Duradouros da responsabilidade das diversas Direcções Logísticas, contribuindo estas apenas com as especificações técnicas e quantidades dos bens a adquirir, ou se por outro lado vai também lançar os processos de aquisições de todos os bens hoje adquiridos pelas referidas direcções<sup>75</sup> para manutenção dos equipamentos à sua responsabilidade.

Num trabalho realizado no IAEM<sup>76</sup> em 1998 por um Grupo de Trabalho da Logística para a Reestruturação, prevê-se a criação de uma Direcção de Aquisições, integrada no Comando da Logística<sup>77</sup>, que centraliza todo o processo de execução das Leis de Programação Militar, constituída por especialistas na área administrativa, financeira e jurídica.

No modelo que se apresenta neste trabalho, o papel que se defende para a Direcção de Aquisições (DA), que se presume aqui a sua criação no Comando da Logística, embora não se sabendo ainda se aí vai ser criada ou se o vai ser no EME<sup>78</sup>, consiste no alargamento das suas atribuições no sentido de passar a lançar, adicionalmente às funções que estiverem previstas, os processos de aquisição de determinados Bens de Consumo Corrente. Para esse efeito, não se prevê a necessidade de proceder a alterações significativas à estrutura que for pensada para as restantes atribuições, uma vez que os requisitos técnicos, administrativos e legais para o lançamento de processos de aquisições deste tipo de bens é em tudo semelhante aos dos Bens Duradouros, sendo inclusive mais simples no âmbito da elaboração do Caderno de Encargos.

<sup>75</sup> Nomeadamente sobresselentes, fardamento, etc.

<sup>76</sup> Instituto de Altos Estudos Militares.

<sup>77</sup> Ver Anexo I – Integração do Sistema de administração Financeira na estrutura superior do Exército.

<sup>78</sup> Aí já Divisão de Aquisições, ou inclusive criada ao nível do Ministério, sendo indiferente a sua localização para efeitos do presente trabalho.





Para que esta atribuição possa ser eficazmente desenvolvida torna-se necessário proceder à recolha junto das UEO de uma lista de artigos<sup>79</sup> que sejam considerados viáveis<sup>80</sup> para lançar processo de aquisições por esta Direcção<sup>81</sup>, e dos quais se dá exemplo em Anexo<sup>82</sup>.

Sendo normal que na estrutura da Direcção de aquisições esteja previsto um gabinete jurídico para o acompanhamento dos processos de aquisição, a sua utilização no modelo que agora se defende constitui uma significativa mais valia face ao modelo vigente, onde não existe qualquer acompanhamento jurídico dos processos elaborados nas UEO. Por outro lado, obtêm-se ganhos na celeridade do processo, pois se até agora uma parte dos procedimentos<sup>83</sup> deveria ser aprovado superiormente, o facto de estar à DA atribuída a tarefa de os executar e de estar dotada dos meios humanos adequados para o realizar, tornaria desnecessário este passo, no caso do Caderno de Encargos, e tornaria mais rápida a aprovação da Minuta do Contrato Escrito, uma vez que não seria necessário este passar por vários níveis até chegar à entidade competente para os autorizar, já que a DA se encontra na estrutura superior do Exército.

Por outro lado, ao se eliminar das UEO a necessidade de elaboração destes processos de aquisição, contribui-se para a redução dos recursos humanos envolvidos nesta área, para a simplificação de procedimentos ao nível das UEO, para a redução do trabalho do Cmdt/Dir/Chefe, o qual deixa de se preocupar com o cumprimento de formalidade legais num número significativo de aquisições.

Assim, em função das quantidades anuais previstas de consumo de cada um dos bens, a DA procederá ao lançamento dos procedimentos de aquisições, os quais respeitarão a formalidade legal aplicável a cada bem em função das suas características e quantidades previsíveis de consumo anual.

Em face das quantidades de determinados artigos, é perfeitamente admissível que se torne necessário o lançamento de Concursos Públicos internacionais, abrindo assim o leque de concorrentes. Também em face das quantidades a concurso, é de admitir que, em alguns artigos, a entidade a concorrer sejam os próprios

<sup>79</sup> Caberia ao Centro de Finanças efectuar a recolha das necessidades das UEO da sua área de responsabilidade, quer em quantidades, quer em especificações.

<sup>80</sup> A viabilidade assenta em vários aspectos, nomeadamente, a quantidade mínima consumida mensalmente, a quase universalidade de consumo nas UEO, ser um produto de produção não local e específica que inviabilize a sua aquisição centralmente. Finalmente deveria ser analisado se as quantidades a adquirir consistiriam em quantidades económicas de aquisição.

<sup>81</sup> Quanto a serviços como contratos de manutenção, serviços de limpeza, entre outros, estes poderiam ser centralizados nos Centros de Finanças, o que, pelo facto de se lançar um concurso para um determinado número de unidades, torna também possível obter das empresas concorrentes melhores preços devido ao volume de serviços contratados. Esta função não fere o Regulamento do Centro de Finanças, o qual já refere a competência de "Proceder a estudos de mercado, com vista a definir as condições que, proporcionando maiores vantagens económicas, deverão ser observadas na aquisição de bens, serviços e obras.....", podendo esta atribuição ser desempenhada pela Secção de Gestão Orçamental.

<sup>82</sup> Ver Anexo F – Lista de artigos possíveis de serem trabalhados pela Direcção de Aquisições.

<sup>83</sup> Caderno de Encargos, Minutas de Contratos.



fabricantes<sup>84</sup>, permitindo-se obter ganhos significativos nos preços ao se eliminar dois ou mais níveis de intermediários<sup>85</sup>.

## *(2) O Sistema de Informação de Gestão*

O recurso adequado às tecnologias informáticas é hoje um suporte essencial para o sucesso de qualquer organização, nomeadamente no que se refere à racional utilização dos recursos, assim como à sua eficiência.

A implementação de um adequado Sistema de Informação de Gestão é fundamental para o eficaz funcionamento de um sistema do tipo que aqui se aponta. Ligando os três níveis do Sistema de Administração Financeira do Exército, este sistema deve permitir à UEO proceder à consulta dos contratos de fornecimento adjudicados pela DA, efectuar a requisição<sup>86</sup> dos bens directamente aos fornecedores com recurso ao EDI, dando disso conhecimento ao CFin, a consulta da existência em armazém<sup>87</sup>, conhecer a sua execução orçamental, obter informação sobre as datas previstas de entrega, etc.. Deverá também permitir aos CFin, receber por EDI as facturas dos fornecedores, efectuar o registo automático após receber das UEO a conferência digital da Guia de Remessa, e após as facturas estarem prontas para pagamento transmitirem para a DSF os dados necessários para esta efectuar o pagamento a fornecedores.

Não se pretende aqui definir qual o sistema de informação que se deve montar, pois o seu processo de planeamento<sup>88</sup> é complexo, e obrigaria a um trabalho à parte.

Já existe, no entanto, em uso no Exército um Sistema de Informação, a funcionar ao nível inferior do Sistema de Administração Financeira, a aplicação RFW<sup>89</sup>, baseada no Sistema RRING<sup>90</sup>, a qual é utilizada hoje para fazer a contabilidade, estando todas as UEO do Exército com Secção de Logística ligadas em rede ao CIE. Está neste momento em desenvolvimento a aplicação que permite que a RFW chegue ao CFin, o que permitirá que este tenha, em tempo real, conhecimento daquilo que a UEO está a lançar. Significa isto que, sem custos incommportáveis, seria possível adaptar o actual sistema de informação às necessidades do modelo agora levantado, quer por se poder recorrer aos conhecimentos e capacidades dos técnicos de informática do Exército envolvidos no projecto RRING, quer por se subcontratar serviços de técnicos civis para desenvolverem o sistema, o que seria

<sup>84</sup> ao invés do actual modelo em que quem concorre e fornece as UEO são meros retalhistas.

<sup>85</sup> Importador, Grossista e Retalhista.

<sup>86</sup> O que implica a elaboração do compromisso de forma automática.

<sup>87</sup> No caso da primeira e da segunda hipóteses.

<sup>88</sup> Ver Anexo G – Planeamento de Sistemas de Informação.

<sup>89</sup> Recursos Financeiros Windows.

<sup>90</sup> Rede Regimental de Informação de Gestão.



muito menos dispendioso do que adquirir um Sistema completo, pois se contrataria apenas serviços e não se suportaria o custo adicional de aquisição de uma tecnologia propriedade de uma empresa de software.

Existindo uma aplicação deste tipo a funcionar, com protocolos de comunicação já estabelecidos, seria possível a sua adaptação para as necessidades deste sistema<sup>91</sup>, sendo que a lógica agora seria inversa, ou seja, a UEO ter conhecimento, em tempo real, dos registos efectuados pelo CFin.

De referir que a RFW funciona por módulos, sendo possível eliminar os que deixarem de ser necessários<sup>92</sup> ou transferir módulos para outras aplicações<sup>93</sup>.

Adicionalmente, seria necessário criar uma interface com os sistemas de EDI, aos quais recorrem já hoje muitas empresas nacionais.

### ***(3) O Controlo Orçamental e o papel dos Centros de Finanças***

No modelo que se propõe aponta-se para a manutenção da atribuição das dotações orçamentais às UEO, continuando assim a responsabilizar o respectivo Cmdt/Dir/Chefe pela gestão dos recursos financeiros postos à sua disposição, variando o controle destas dotações em função das hipóteses de implementação apresentadas. Assim, considerando que o modelo aqui apresentado provoca uma redução drástica do número de fornecedores a tratar ao nível do Exército, qualquer das hipóteses apresentadas a seguir facilitará que a contabilidade seja efectuada no Centro de Finanças, tal como aliás está previsto no seu regulamento<sup>94</sup>, sendo assim aqui efectuados os registos a partir dos documentos enviados pelas UEO, informando-se estas mensalmente do estado da sua execução orçamental.

Com a existência de um adequado sistema de informação<sup>95</sup> será possível à UEO consultar permanentemente o estado da sua execução orçamental.

Quando as UEO procedem à encomenda ao fornecedor por meio de EDI, os CFin são informados automaticamente pelo sistema de informação, o qual procede à pré-cabimentação por forma a que a UEO tenha permanentemente a informação sobre qual o saldo das suas dotações orçamentais, incluindo tudo o que foi encomendado e ainda não facturado.

As facturas dos fornecimentos ao abrigo dos processos de aquisições seriam enviadas directamente pelos fornecedores para o CFin, o qual as conferia com as

---

<sup>91</sup> Informação confirmada junto do Major Vieira, técnico de informática responsável pelo desenvolvimento da aplicação RFW.

<sup>92</sup> eventualmente tesouraria.

<sup>93</sup> caso dos módulos da ADME e dos Vencimentos, que facilmente podem ser transferidos para a aplicação RHF (Recursos Humanos Windows).

<sup>94</sup> Ver Anexo H – Regulamento dos Centros de Finanças.

<sup>95</sup> Baseada no Sistema RRING, com as necessárias adaptações da aplicação RFW.

Guias de Remessa enviadas e certificadas pelas UEO, ou outra entidade envolvida no processo, e procederia ao seu registo contabilístico.

Preferencialmente, dever-se-ia recorrer, para estes fornecimentos, ao EDI, o que implicaria a recepção no CFin da factura electrónica, a qual seria conferida pela UEO directamente no sistema, o que possibilitaria o seu registo automático na contabilidade assim que conferida.

Adicionalmente, seriam registadas as facturas de outros fornecimentos, que a UEO enviaria para o CFin, assim como aquelas referentes a serviços prestados, sendo possível a UEO consultar o estado da sua execução orçamental.

Documentos como aqueles referentes a comunicações, energia e água, os quais já são hoje normalmente pagos por transferência bancária, também poderiam ser enviados para o CFin, e inclusive negociar com os operadores o seu envio por meio de EDI, o que possibilitaria o seu registo automático após confirmação e consulta destes documentos pela UEO directamente no sistema.

#### ***(4) O Pagamento das aquisições***

Com a redução do número de fornecedores, torna-se também possível a centralização de todos os pagamentos<sup>96</sup>, incluindo os serviços prestados às UEO, as aquisições feitas com base nos processos de aquisições realizados pela DA e as restantes aquisições a crédito efectuadas pelas UEO.

Desta forma, entendo que, sendo o registo das aquisições efectuado no Centro de Finanças, tal como indicado na alínea anterior, poderá este contribuir para a simplificação da tarefa de pagamentos a fornecedores a nível central, papel este a ser desempenhado pela Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade da Direcção dos Serviços de Finanças, a qual se prevê venha a absorver a Repartição de Contabilidade e Tesouraria da Chefia de Abonos e Tesouraria. De referir que, além daqueles que resultam de aquisições ao abrigo de processos de aquisições realizado pela DA, existem também muitos outros fornecedores comuns às diversas UEO<sup>97</sup>.

Este modelo está muito dependente de um adequado sistema de informação, o qual possibilitaria definir, na altura do registo, qual o prazo de pagamento, propondo regularmente o sistema quais os pagamentos a efectuar, os quais seriam concretizados através de transferência bancária, fazendo uso dos sistemas de homebanking já à disposição em todos os bancos do sistema bancário nacional. Competiria, portanto, ao CFin validar os documentos e informar a RGFC daqueles que se encontram prontos para pagamento, assim como do prazo contratado para

<sup>96</sup> Seja no Centro de Finanças da RM/ZM ou na própria Direcção dos Serviços de Finanças.

<sup>97</sup> EDP, Portugal Telecom, Petrolgal, Manutenção Militar, Operadores de Telemóvel, etc..

o fazer.

Um tal sistema de pagamento, eliminaria a necessidade de recibos, uma vez que o comprovativo do pagamento seria o documento da transferência bancária, ou o recibo recebido por via EDI<sup>98</sup>.

De referir que pagamentos de serviços como a água, electricidade e comunicações já são hoje pagos por transferência bancária automática, sem intervenção alguma das UEO no processo que não seja a da verificação da conformidade daquilo que é facturado.

## b. Hipóteses de implementação

As hipóteses mais viáveis de implementação do modelo envolvem diferentes entidades conforme o processo a empregar e são as que a seguir se apresentam.

### *(1) Armazenagem no DGME*

A primeira hipótese consiste na atribuição ao DGME<sup>99</sup> do papel de entreposto logístico entre os fornecedores e a UEO.

Esta hipótese procura garantir o melhor preço junto do fornecedor, ao se eliminar a este a responsabilidade de distribuição dos seus artigos, aproveitando as características do DGME, entidade do Exército já hoje responsável pela armazenagem e expedição<sup>100</sup> de um vasto leque de artigos.

Quanto á distribuição, ela é hoje suportada pelas UEO, através dos seus meios próprios, uma vez que o fornecimento se efectua no órgão.

Aqui é pertinente levantar a hipótese da entrega, pelo Exército, da distribuição de todos os artigos da gestão deste depósito, a um operador logístico, em face das vantagens já identificadas no enquadramento teórico, conseguindo com isso uma eventual redução de custos globais para o Exército, em face dos ganhos de eficácia já obtidos pelos operadores logísticos, e pelo facto de estes não terem de cativar viaturas exclusivamente para este transporte, tem como o fazem hoje as UEO, obtendo assim efectivos ganhos de escala.

Pretende-se portanto também explorar a cadeia de distribuição já suportada pelas UEO.

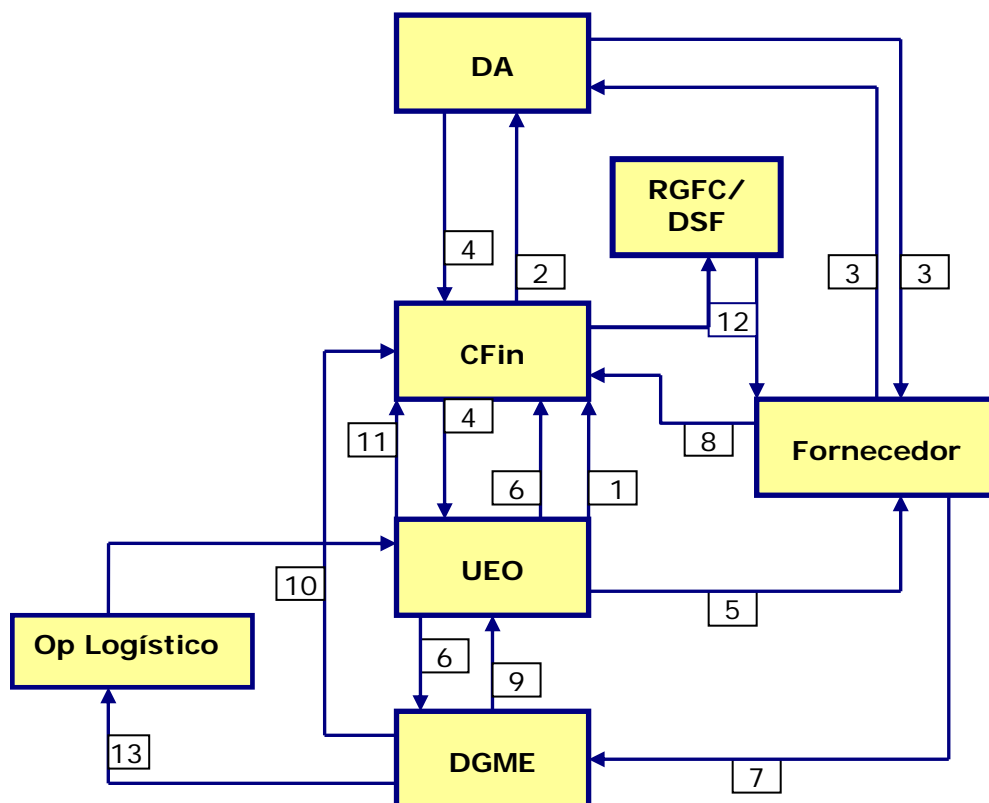
Para atribuição desta função ao Depósito, torna-se necessário que o Sistema de Informação seja estendido até este, permitindo-se assim que, quando a UEO requisita ao fornecedor, sejam os dados transmitidos para o Depósito, o qual fica preparado para os receber.

<sup>98</sup> Caso das aquisições feitas ao abrigo dos processos lançados pela DA.

<sup>99</sup> futuramente DGME.

<sup>100</sup> Mas não a distribuição.

Após a concretização dos processos de aquisições pela Direcção de Aquisições, esta informa as UEO dos fornecedores a quem foi adjudicado o fornecimento, procedendo aquelas à requisição por EDI a estes fornecedores, os quais entregam os artigos no DGME. Este ficaria responsável pela recepção, conferência e expedição dos artigos, utilizando as UEO os seus meios próprios para proceder ao transporte dos abastecimentos, ou recorrendo o DGME a um operador logístico para efectuar o transporte<sup>101</sup>.



#### Legenda

1. UEO envia previsão de consumos anual para o Centro de Finanças;
2. Centros de Finanças enviam previsão anual de consumos para a Direcção de Aquisições;
3. Concurso efectuado pela Direcção de Aquisições com base na soma das previsões de consumo enviada pelos Centros de Finanças, que recolheram nas UEO;
4. Informação ao CFin e à UEO do Fornecedor adjudicado;
5. UEO requisita ao Fornecedor;

<sup>101</sup> Para estes bens e para todos os artigos fornecidos pelo DGME.



6. UEO informa CFin e DGME do que foi requisitado;
7. Fornecedor entrega no DGME artigos requisitados, por lotes de UEO, com Guia de remessa respectiva por UEO;
8. Fornecedor envia factura para o CFin;
9. DGME entrega à UEO o lote de artigos recebidos do fornecedor;
10. DGME envia para CFin Guia de Remessa do fornecedor conferida;
11. UEO informa o CFin da conferência da guia de remessa do DGME;
12. RGFC paga ao fornecedor após recebida do CFin informação com todos os dados referentes ao fornecedor, facturas e valores a pagar, os quais este envia após a factura se encontrar pronta para pagamento (após recebida da UEO conferência da guia de remessa);
13. Hipótese de fornecimento através de operador logístico subcontratado pelo DGME, em substituição das viaturas das UEO.

## ***(2) Armazenagem e distribuição na Manutenção Militar***

NA segunda hipótese procura-se explorar as características próprias da MM, a qual está organicamente preparada para proceder à aquisição, recepção, armazenagem e distribuição, quer com meios próprios, quer através dos meios das UEO, quer com meios dos fornecedores ou de operadores logísticos, assim como efectuar o pagamento aos fornecedores.

Nesta hipótese, após a selecção dos fornecedores como consequência dos processos de aquisição lançados pela Direcção de Aquisições, a Manutenção Militar procede à aquisição dos respectivos artigos, servindo-se das suas instalações para armazenagem. Opta-se pela aquisição directa aos fornecedores a ser realizada pela MM porque esta já tem uma prática já instalada deste tipo de operação, possuindo por isso o pessoal já habituado a estas funções, entregando-se assim a um órgão único as responsabilidades de relacionamento com os fornecedores, aliviando os CFin da actividade de pagamento e a UEO da actividade de requisição aos fornecedores. Em termos de sistema de informação, este fica mais simples pois não obriga a estabelecer ligações por EDI entre as UEO e os Fornecedores, mas apenas entre a MM e estes últimos.

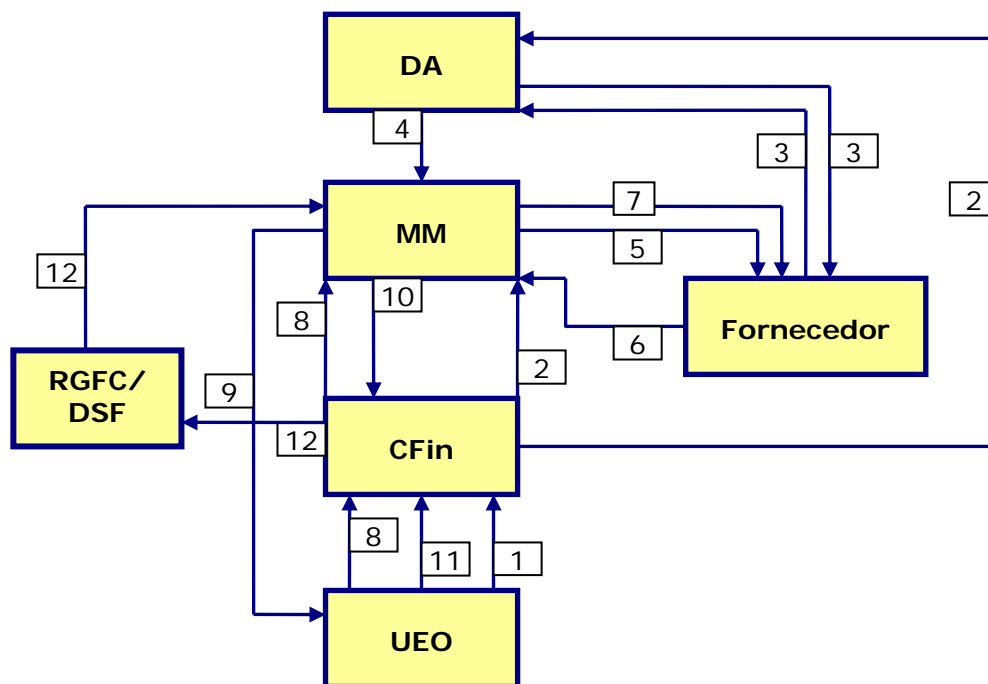
As necessidades das UEO surgem sob a forma de requisição, via sistema de informação, com conhecimento dos CFin respectivos. Após processada a requisição nas instalações da Manutenção Militar, esta procede à sua entrega, utilizando-se os circuitos de distribuição já efectuados por esta<sup>102</sup>, ou substituindo os meios de

---

<sup>102</sup> Distribuição em viaturas da MM a algumas UEO, utilização de viaturas das UEO para levantarem os artigos na MM.

transporte da MM e das UEO pelos meios de um operador logístico<sup>103</sup>.

Nesta hipótese teria de se prever alguma forma de ressarcimento da MM pela prestação deste serviço, uma vez que é uma entidade com autonomia administrativa e financeira.



#### Legenda

1. UEO envia previsão de consumos anual para o Centro de Finanças;
2. Centros de Finanças enviam previsão anual de consumos para a Direcção de Aquisições e para a Manutenção Militar;
3. Concurso efectuado pela Direcção de Aquisições com base na soma das previsões de consumo enviada pelos Centros de Finanças, que recolheram nas UEO;
4. Informação à Manutenção Militar do Fornecedor adjudicado;
5. MM adquire para armazém em função das previsões de consumo enviadas pelos CFin e de uma gestão eficiente de stocks, da sua responsabilidade;
6. Fornecedor entrega na MM;
7. MM paga ao Fornecedor;
8. UEO requisita à MM via CFin;

<sup>103</sup> Ver Anexo J – Como seleccionar e negociar com os transportadores.





9. MM fornece a UEO fazendo acompanhar de guia de remessa;
10. MM envia factura para CFin;
11. UEO informa o CFin da conferência da guia de remessa;
12. RGFC paga à MM após recebida do CFin informação com os dados referentes às facturas e valores a pagar, os quais este envia após a factura se encontrar pronta para pagamento (após recebida da UEO conferência da guia de remessa).

### ***(3) Entrega directa pelos fornecedores nas UEO***

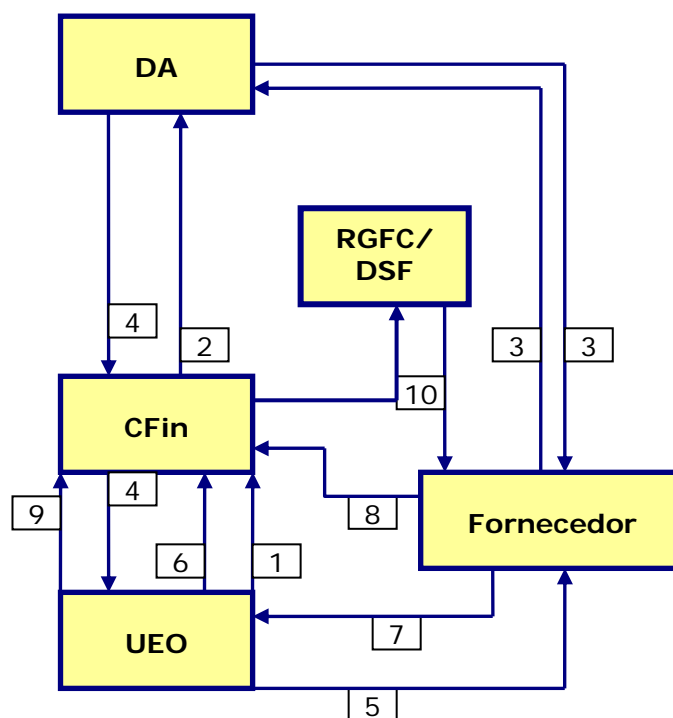
Na terceira hipótese procura-se explorar os sistemas logísticos integrados dos próprios fornecedores, bem como os investimentos feitos por estes e pelos operadores logísticos em novas tecnologias de gestão, armazenagem e distribuição, no sentido de racionalizar e tornar mais eficientes as suas cadeias logísticas, conforme já desenvolvido no Enquadramento Teórico deste trabalho.

Assim no lançamento do processo de aquisições pela Divisão de Aquisições, que realizaria concursos públicos nacionais ou internacionais, para os bens de consumo corrente elegidos, seria incluído no caderno de encargos uma cláusula em que o fornecedor se obriga a entregar directamente na UEO, seja por meios próprios, seja recorrendo a operadores logísticos<sup>104</sup>.

A DA informaria o CFin e as UEO de quais os fornecedores a quem foi feita a adjudicação, cabendo à UEO requisitar directamente ao fornecedor, o qual enviaria a factura ao CFin por meio de EDI, entregando os artigos directamente na UEO.

---

<sup>104</sup> Muitas multinacionais já o fazem, servido-se dos meios destes operadores logísticos para armazenagem e distribuição aos retalhistas e grossistas que hoje são os fornecedores directos das UEO.



#### Legenda

1. UEO envia previsão de consumos anual para o Centro de Finanças;
2. Centros de Finanças enviam previsão anual de consumos para a Direcção de Aquisições;
3. Concurso efectuado pela Direcção de Aquisições com base na soma das previsões de consumo enviada pelos Centros de Finanças, que recolheram nas UEO;
4. Informação ao CFin e à UEO do Fornecedor adjudicado;
5. UEO requisita ao Fornecedor;
6. UEO informa CFin do que foi requisitado;
7. Fornecedor entrega artigos requisitados, com Guia de remessa respectiva;
8. Fornecedor envia factura para o CFin;
9. UEO informa o CFin da conferência da guia de remessa;
10. RGFC paga ao fornecedor após recebida do CFin informação com todos os dados referentes ao fornecedor, facturas e valores a pagar, os quais este envia após a factura se encontrar pronta para pagamento (após recebida da UEO conferência da guia de remessa)

## 9. Análise das Hipóteses

Para proceder à análise das hipóteses recorreu-se a entrevistas efectuadas aos Directores da Manutenção Militar e do Depósito Geral de Material de Guerra, assim como à visita ao Grupo Luís Simões, o maior operador logístico nacional.

De acordo com o Cor Adm Aeronáutica António Moreira<sup>105</sup> a existência de um órgão central que elabore os processos de aquisições e informe a Base do fornecedor a quem foi adjudicado, é uma hipótese absolutamente viável a considerar, que não fere o funcionamento actual do sistema, dispensando assim a Base do cumprimento das formalidades legais.

Na óptica do Sr Coronel Tirosinado Moura da Fonte, um sistema do tipo daquele que aqui é defendido é vantajoso para as UEO porque deixa de empenhar pessoal que normalmente não está qualificado para esta área, nem para isso recebeu formação, estando mais qualificado para outras tarefas essenciais da UEO, facilitando assim a gestão do pessoal, e libertando ao mesmo tempo a UEO da tarefa sensível de relacionamento com fornecedores. Segundo o Sr. Coronel, das hipóteses que a seguir se analisam, a sua sensibilidade é de que o modelo que prevê o fornecimento directo pelo fornecedor é o melhor para a UEO e para o Exército, uma vez que é aquele mais simples e que menores custos de operação tem, apesar de o preço apresentado ser sensivelmente mais alto.

O presente modelo foi montado tentando obedecer a uma das preocupações das UEO, levantada pelo Sr. Coronel, que consiste no tempo de resposta às requisições.

Da entrevista com o Ex.mo MGen Luís Sequeira resultaram algumas informações interessantes para a análise do modelo apresentado.

Assim, encontra-se neste momento no Ministério da Defesa uma proposta de Diploma que prevê a integração da Repartição de Tesouraria da ChAT na Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade, o que, a ser aprovada, dará a esta Repartição os meios para executar a tarefa de Tesouraria Central do Exército, podendo assim efectuar os pagamentos a fornecedores, função que a DSF pretende que venha a ser desempenhada por esta Repartição. Está em estudo a possibilidade de, numa primeira fase, serem os CFin a efectuar os pagamentos, para numa segunda fase estes serem transferidos então para esta Repartição, o que também é defendido pelo Sr Cor Felix Pereira. Esta alteração implicará a extinção das Tesourarias das UEO e trará efectivos benefícios para a gestão do Exército.

Por outro lado, apesar do Sr. MGen Luis Sequeira desconhecer qualquer projecto do

---

<sup>105</sup> Subdirector da Direcção de Finanças do CLAFA.



Exército para a Direcção de Aquisições, tem conhecimento de que esse órgão está também a ser pensado ao nível do Ministério da Defesa, considerando viável que efectue também processos de aquisições para os bens de consumo corrente.

Segundo ainda o Sr. MGen, um sistema do tipo aqui defendido traria como benefícios para o Exército a economia de escala, maior rigor nos processos de aquisição, economia de recursos humanos, melhores procedimentos de planeamento e melhor capacidade de gestão. Já no sentido que aponta este trabalho, está a DSF preparada para dar orientações aos CFin para que estes passem a efectuar os registos das UEO, o que permitirá a redução do número de pessoas empenhadas na SSRF, defendendo a DSF que esta possa deixar de existir, ao transferir as funções de vencimentos e ADME para a Secção de Pessoal, criando-se em sua substituição um órgão de aconselhamento ao Cmdt/Dir/Chefe, com um número muito reduzido de pessoas<sup>106</sup>. Na minha opinião não considero necessário este órgão, em face da drástica redução de tarefas previstas por este modelo e pelas alterações pensadas pela DSF, sendo suficiente a criação da figura do Oficial de Finanças como conselheiro do Cmdt/Dir/Chefe, o qual também será responsável por um pequeno fundo de maneiio<sup>107</sup> para fazer face a despesas que não possam ser feitas com recurso ao crédito dos fornecedores.

As alterações previstas, no modelo ora proposto, para os CFin trazem, segundo o Sr. Coronel Felix Pereira a vantagem adicional de permitir aos Comandantes das RM/ZM um controle mais efectivo e mais oportuno sobre a execução orçamental da RM/ZM

### a. Armazenagem no DGME

O DGMG, em fase de transição para DGME<sup>108</sup>, tem neste momento todas as suas instalações de armazenagem ocupadas com o material dos antigos Depósitos de Intendência, de Transmissões e de Engenharia, para além daqueles próprios do DGMG. Apesar de já se ter iniciado esta fase de concentração dos Depósitos Logístico, o seu funcionamento ainda não é integrado, havendo por isso ainda muito trabalho a desenvolver para tornar este depósito eficiente.

De acordo com o seu Director, para que o DGME pudesse absorver mais uma classe de abastecimentos, nomeadamente os Bens de Consumo Corrente aqui tratados, várias adaptações seria necessário realizar, não tendo neste momento o Depósito capacidade material e humana para absorver esta competência, apesar de apenas se prever para o Depósito neste modelo uma função de entreposto entre o fornecedor e a UEO, e não uma função tão completa como a hoje desenvolvida no tratamento dos

<sup>106</sup> Máximo de três – Chefe – Tesoureiro – Técnico de contabilidade.

<sup>107</sup> Previsto no artigo 32º do Regime de Administração Financeira do Estado. Ver Anexo S – Regime de Administração Financeira do Estado.

<sup>108</sup> Depósito Geral de Material do Exército.



materiais à sua responsabilidade.

Assim, para o desempenho desta função acrescida seria necessário a construção de mais espaços para armazenagem temporária destes artigos, a criação de uma cadeia de recepção, controlo, armazenagem e expedição específica para estes materiais, e o desenvolvimento de processos administrativos diversos daqueles hoje desempenhados, o que implicaria mais pessoal empenhado.

A atribuição ao DGME destas competências acarretariam assim um aumento dos seus custos administrativos, para além do investimento em infra-estruturas, equipamento de carga e descarga, e equipamento informático.

Quanto ao transporte entre o DGME e as UEO, sendo uma realidade a deslocação semanal de viaturas das UEO para este depósito, além de outras deslocações inopinadas, não se pode afirmar que esta opção não tem custos de transporte por quatro motivos:

- Nem sempre as viaturas têm capacidade de transporte;
- Por vezes os artigos transportados não se podem misturar na mesma viatura;
- Se as UEO não efectuarem um planeamento adequado dos transportes e das requisições, farão deslocações inopinadas ao Depósito quando tiverem urgência nos artigos depositados aqui pelos fornecedores;
- Em caso de esquecimento do responsável da do transporte, a UEO fará uma deslocação propositada ao Depósito.

Por outro lado, o facto de o DGME servir como entreposto para o fornecedor, está a prestar um serviço a este e não ao Exército, criando problemas a este depósito, pois será frequentemente solicitado pelas UEO sobre assuntos relacionados com a recepção das encomendas, obrigando o depósito a efectuar uma verificação exaustiva da conformidade da guia de remessa com aquilo que foi requisitado pela UEO, e da conformidade da guia de remessa com o efectivamente entregue pelo fornecedor no depósito. Significa isto que, para um funcionamento eficaz do sistema, o DGME teria de ser a entidade gestora do sistema.

Como resultado da entrevista com o director do DGME, considera este que a adopção de um tal sistema não traz quaisquer benefícios para o Depósito, resultando antes em complexização dos processos e aumento de custos administrativos, que não são compensados pela redução de preço obtida junto do fornecedor, pelo facto de se exercer a função de entreposto entre este e as UEO.

## **b. Armazenagem e distribuição na Manutenção Militar**

A MM possui uma capacidade de armazenagem sobrança, já que os seus armazéns foram concebidos para uma realidade diferente, assim como pessoal sub-utilizado no



controle e operação desses armazéns. Segundo o seu Director, para responder eficazmente às tarefas que hoje lhe são confiadas, bastaria 60% dos actuais 1200 funcionários e cerca de 20% das instalações, o que permitiria alargar significativamente o leque de bens fornecidos, para além da alimentação, utilizando assim de forma mais eficiente uma capacidade já instalada, uma vez que os custos de manutenção das infra-estruturas não se alterariam, assim como os custos com pessoal. Esta seria, no entender do seu Director a vantagem mais visível para a Manutenção Militar.

Por outro lado, a distribuição da alimentação pela maioria das UEO do país obriga à existência de um eficaz circuito de distribuição, com uma periodicidade próxima da diária. Este circuito oferece a garantia de que qualquer requisição de um desses novos bens a fornecer pela MM seria de fornecimento tão ou mais rápido do que um fornecedor o faria à UEO<sup>109</sup>, desde que fosse por aquela efectuado uma eficaz gestão de stocks<sup>110</sup> que lhe permitisse responder às necessidades previstas destas.

No entanto, apesar de na maioria dos casos as viaturas da MM ou das UEO circularem nesse circuito de distribuição abaixo da sua capacidade máxima de carga, as mesmas viaturas não podem ser utilizadas para transportar simultaneamente géneros e outros artigos. Daqui resulta que, apesar de se poder utilizar um conhecimento acumulado, seria necessário montar um novo circuito, um novo modo de reabastecimento e alocar armazéns específicos para o tipo de artigos que se aborda neste trabalho.

Este custo acrescido podia ser minimizado pelo recurso à subcontratação do transporte dos bens, ou à negociação junto do fornecedor da entrega directa junto da UEO, a exemplo daquilo que a MM já faz nalguns géneros. No entanto, neste ultimo caso, estaríamos a falar da terceira hipótese de implementação, não se justificando envolver a MM neste canal.

Com o envolvimento da MM neste canal de distribuição, sendo esta um entidade com autonomia administrativa e financeira, seria necessário atribuir uma margem sobre o preço dos artigos que reembolsasse a MM dos custos de armazenagem e distribuição. Por outro lado, em face das dificuldades financeiras da MM, entregar a esta entidade a responsabilidade de aquisição, armazenagem, distribuição e, fundamentalmente, pagamento aos fornecedores, poderia ter reflexos em concursos subsequentes ao nível do preço oferecido pelos fornecedores, já que o prazo médio de pagamento é muito alargado, o que resulta em encargos financeiros para os fornecedores, ou para a MM por incumprimento de prazos contratuais.

<sup>109</sup> Quando não é a UEO obrigada a deslocar uma viatura sua ao fornecedor, com os respectivos custos da deslocação e empenhamento de pessoal

<sup>110</sup> Ver Anexo K – Gestão Administrativa de Stocks e Anexo L – Requisitos para uma eficiente Gestão Física dos Stocks.

Seria possível a MM desempenhar uma função que hoje os grandes grupos de distribuição entregaram a empresas especializadas dentro do próprio grupo<sup>111</sup>, sendo que os super ou hipermercados desses grupos de distribuição recebem quase todos os artigos no seu armazém central, com uso a uma frota de distribuição própria<sup>112</sup> ou subcontratada. Acontece que, já hoje, a MM desempenha todas as funções análogas a essas centrais de compra, armazenagem e distribuição, sendo apenas necessário alargar o leque de bens por ela distribuídos, adaptando os canais de distribuição hoje utilizados, ou caminhando numa opção clara de subcontratação do transporte para todos os canais de distribuição, racionalizando os custos de transporte do Exército e da própria MM.

### c. Entrega directa pelos fornecedores nas UEO

Sendo hoje uma realidade que as empresas começam a considerar as operações de carácter logístico como estratégicas para o seu sucesso, a busca das soluções mais rentáveis tem sido uma constante, de que resultaram várias formas de abordagem destas operações como a armazenagem, a expedição e a distribuição, utilizando cada empresa o grau de integração da sua cadeia, tal como vimos nos exemplos dados, em função da especificidade do seu produto e da sua cadeia de distribuição. Com o investimento feito pelas grandes empresas em avançadas tecnologias de gestão das operações logísticas, tem sido possível uma redução drástica do tempo que medeia entre o estabelecimento da necessidade no ponto final da cadeia e o tempo da satisfação, sendo cada vez mais uma realidade a utilização do sistema just-in-time. Como alternativa a grandes investimentos nesta área, várias empresas têm recorrido à subcontratação de operadores logísticos para parte ou toda a sua cadeia logística pós produção, o que só tem sido possível em face do desenvolvimento destes<sup>113</sup>.

A hipótese de implementação aqui analisada baseia-se na exploração do facto de ser menos dispendioso para o fornecedor estender a sua cadeia logística às UEO, do que ao Exército criar e manter uma cadeia logística para este tipo de bens.

Aqui ficar-se-ia dependente directamente dos fornecedores, não existindo nenhum órgão intermédio a gerir a cadeia de abastecimento. Embora à primeira vista o custo seja mais elevado, por se encarregar o fornecedor da gestão de toda a cadeia, ao se libertar o Exército de todos os custos associados a armazenagem, expedição e distribuição, o custo global será mais baixo que nas outras hipóteses, considerando que não temos neste momento nem os conhecimentos adequados, nem os meios

<sup>111</sup> Caso da MODIS do grupo SONAE

<sup>112</sup> Caso também da rede INTERMARCHÉ, em que os pontos de venda não pertencem ao grupo, mas em que os proprietários desse ponto de venda recebem todos os artigos do armazém central.

<sup>113</sup> Ver Anexo - Aitena Portugal e Anexo – Luís Simões

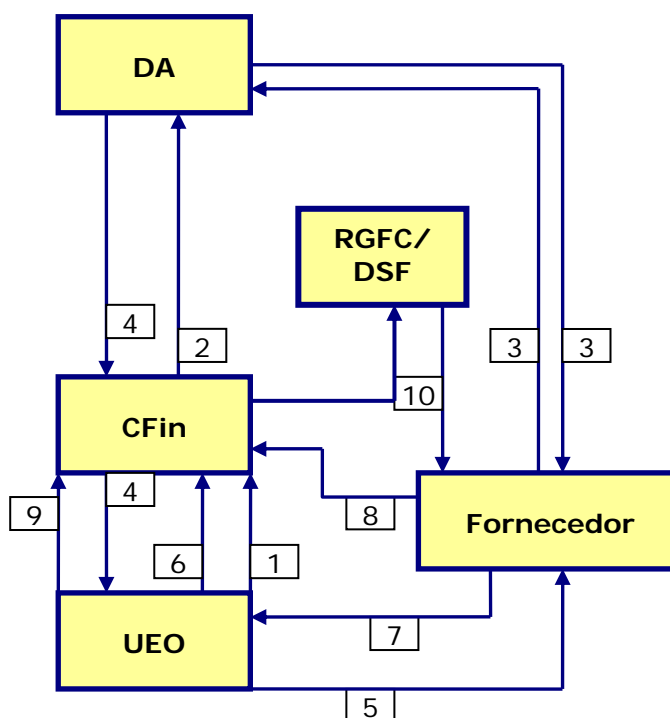


financeiros suficientes para adoptar as mais modernas técnicas e tecnologias de gestão de cadeias logísticas, conforme analisadas no Enquadramento Teórico, as quais têm um custo bastante elevado e só são rentáveis com grandes volumes de movimento logístico.



## 10. Proposta

A presente proposta baseia-se numa selecção efectuada com base nas entrevistas realizadas, as quais permitiram dar os dados relevantes para a elaboração de uma análise recorrendo à técnica de SMART. Dessa análise resultou a selecção da melhor hipótese para implementação deste modelo<sup>114</sup>, apresentado-se agora o modelo global.



Desta forma, propõe-se que a Direcção de Aquisições, quer seja criada no Comando da Logística, no EME ou no Ministério da Defesa<sup>115</sup>, elabore, adicionalmente às funções para a qual estiver prevista, os processos de aquisições de Bens de Consumo Corrente (passo 3), bens esses que constarão de uma lista elaborada a partir das previsões de consumo recolhidas pelos CFin junto das UEO (passo 1 e 2), e contendo o caderno de encargos como condição a entrega directa nas UEO.

Deve ser instalado um sistema de informação, procedendo-se a uma adaptação das aplicações do sistema RRING, que permita fazer circular toda a informação pelos três níveis do Sistema de Administração do Exército, nomeadamente que permita a informação descendente, a partir da Direcção de Aquisições, dos fornecedores

<sup>114</sup> Ver Anexo O – Análise SMART para a escolha do melhor processo

<sup>115</sup> Neste caso a desempenhar para os três Ramos as funções previstas neste modelo. Apesar de neste caso ultrapassar os objectivos deste trabalho, caso um órgão equivalente seja criado no Ministério da Defesa, não produz qualquer alteração aos fluxos aqui desenhados.



adjudicados, que permita o registo dos documentos das UEO nos CFin, a ligação por EDI aos fornecedores por forma a que todas as requisições feitas sejam por meio informático e recorrendo a este sistema, implicando também a circulação de documentos em formato digital entre o fornecedor e o CFin, por forma que neste o registo desses documentos seja automático após a confirmação pelas UEO da conformidade do fornecimento com as Guias de Remessa. Adicionalmente deverá permitir a ligação entre os CFin e a RGFC, por forma a que esta repartição efectue os pagamentos.

Após a adjudicação ao fornecedor, é informado o CFin e as UEO (passo 4) de qual o fornecedor, para cada tipo de bem, a que estas devem efectuar a requisição. As UEO fazem-no por meio da emissão do compromisso, chegando ao fornecedor por meio de EDI (passo 5), assim como o compromisso chega ao CFin (passo 6), procedendo-se à pré-cabimentação.

O fornecedor procede à entrega na UEO requisitante (passo 7), acompanhando os artigos com Guia de Remessa e enviando a factura para o CFin (passo 8) por meio de EDI. Quando a factura chega, é conferida com o compromisso e aguarda confirmação da UEO da conformidade da Guia de Remessa com o fornecimento (passo 9). Após esta confirmação, feita por intermédio do sistema RRING, é feito o registo automático no CFin, ficando a factura pronta para pagamento, facto que o sistema dá conhecimento à RGFC (passo 10), a qual paga ao fornecedor de acordo com os prazos contratuais estabelecidos.

Para a distribuição destes bens surgiu como alternativa um quarto modelo que conjugaria a utilização do DGME, da MM e da entrega directa pelo fornecedor, em função da distribuição geográfica das UEO. No entanto essa hipótese não foi considerada pela complexidade que traria ao sistema, não trazendo vantagens acrescidas sobre a hipótese considerada, uma vez que qualquer grande operador logístico tem hoje cobertura nacional, não sendo mais dispendioso distribuir para a região de Lisboa que para a região do Porto, sendo ainda de considerar que se desconhece à partida qual a localização geográfica do local de produção dos artigos, variável muito difícil de considerar em qualquer análise e de prever num modelo de distribuição.

## 11. Conclusões

Sabemos que as organizações devem constantemente ajustar-se a um contexto externo mutável. A mudança das organizações é conduzida por pressões ambientais, sendo o papel da gestão estratégica o de tentar assegurar a adaptação contínua e dinâmica entre a organização e o meio envolvente. No caso do Exército, podemos afirmar que a pressão ambiental que mais se tem notado consiste na redução das dotações orçamentais e numa pressão para a reestruturação. Por outro lado, no meio ambiente onde se inserem os potenciais fornecedores do Exército, as pressões no sentido da racionalização e rentabilização de meios tem sido enorme, face da concorrência existente no seio da União Europeia, o que os tem levado a grandes desenvolvimentos na área da gestão e no uso de novas tecnologias de informação, o que tem permitido enormes ganhos de rentabilidade e eficiência nas suas cadeias logísticas.

Sabendo nós que a Logística significa, essencialmente, planeamento e gestão de fluxos, quer sejam físicos, quer sejam informacionais, é fundamental que o Exército se adapte a estas pressões ambientais, explorando ao mesmo tempo as evoluções obtidas pelos próprios fornecedores.

Assim, não tendo o Exército os meios financeiros que permitam fazer investimentos significativos em novas tecnologias que nos garantam uma cadeia logística integrada, flexível e eficiente, devemos recorrer àquelas já montadas pelas empresas, obtendo assim por acréscimo economias de escala.

No início deste trabalho propôs-se a verificação da viabilidade de utilização da Direcção de Aquisições num novo modelo de gestão dos recursos financeiros destinados à aquisição dos Bens de Consumo Corrente.

Apesar de se desconhecer exactamente o que será a futura Direcção de Aquisições, defendeu-se neste trabalho que será possível esta Direcção desempenhar o papel aqui proposto se para tal for apoiada pelos CFin na recolha de informação, uma vez que, quanto à existência de pessoal qualificado para desenvolver esta tarefa, ela está assegurada pelo facto de também ser necessário para o lançamento dos processos de aquisições da LPM, muito mais exigentes do ponto de vista administrativo e jurídico que os de Bens de Consumos Correntes.

Adicionalmente propunha-se identificar órgãos de execução e entidades de gestão que devem intervir neste processo, e respectivas atribuições da Direcção de Aquisições e alterações do Centro de Finanças, apresentando-se no modelo proposto as funções atribuídas à Direcção de Aquisições, aos Centros de Finanças, às UEO e à Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade da Direcção dos Serviços de Finanças.



Quanto à utilização do Sistema RRING como veículo de requisição e comunicação, ele hoje já é utilizado como veículo de comunicação, estando todas as UEO do Exército ligadas em rede, sendo necessário apenas proceder às alterações que lhe permitam responder às tarefas propostas neste modelo, o que se identificou como possível.

Sublinho igualmente que o modelo aqui proposto baseia-se num importante pressuposto, o qual considero de capital importância em qualquer processo que envolve a gestão de recursos financeiros: uma efectiva segregação de funções.

Assim, procurou-se alcançar um objectivo da formulação do modelo, o qual consiste em ter entidades diferentes a efectuar três procedimentos complementares: a adjudicação, a compra e o pagamento.

Isso foi conseguido neste modelo, o que só por si constitui uma vantagem acrescida face ao sistema actualmente em uso em que uma única entidade executa os três procedimentos, pelo factor de auto controle que introduz no sistema, tornando-o assim mais credível.

Por outro lado, permite ao Exército centrar-se exclusivamente no desenvolvimento da sua cadeia de valor<sup>116</sup> entregando a exploração da sua cadeia de fornecimento a entidades externas mais eficientes<sup>117</sup>.

Observa-se também que, para que uma organização integre toda a sua cadeia logística, é fundamental que a mesma organização tenha a flexibilidade suficiente para alterar o seu sistema logístico sempre que o ambiente o pressiona. O sistema logístico deve ser sensível a pequenas mudanças do meio ambiente envolvente, o que lhe permite ser capaz de enfrentar comportamentos imprevisíveis e irregulares deste meio ambiente. Acontece que a nossa organização é muito rígida e pouco propensa a mudanças, o que implicaria, caso se escolha um modelo em que se integraria toda a cadeia logística, muitas dificuldades em provocar uma mudança sempre que o meio ambiente envolvente o exigisse.

Finalmente, o modelo proposto proporciona uma efectiva redução do pessoal empregue no nível inferior do Sistema de Administração Financeira<sup>118</sup>, contribuindo assim para uma redução com os custos de pessoal.

Considera-se por isso que o modelo aqui proposto é o que mais serve os interesses do Exército porque lhe permite, sem efectuar grandes investimentos, nem efectuar grandes mudanças aos seus procedimentos actuais, beneficiar da flexibilidade dos sistemas logísticos externos, quer ao nível da rentabilidade, quer ao nível da eficácia. Com este modelo respeita-se também os requisitos a que estão sujeitas as autorizações de

<sup>116</sup> Ver Anexo P – A Cadeia de Valor do Exército

<sup>117</sup> Ver Anexo Q – Diferença entre cadeia de fornecimento e cadeia de valor

<sup>118</sup> Ver Anexo A – Estimativa de pessoal empregue nas UEO na área financeira.



Despesa, tal como estabelecido no artigo 22º<sup>119</sup> do Regime de Administração Financeira do Estado<sup>120</sup>.

O modelo proposto permite também responder de uma forma mais eficiente ao preceituado na Lei de Bases da Contabilidade Pública<sup>121</sup>, nomeadamente o seu artigo 10º que estabelece a obrigatoriedade da execução de um controle sistemático e sucessivo da execução orçamental, e o seu artigo 15º que estabelece a obrigatoriedade do estabelecimento de uma contabilidade de compromissos, o que o Regime de Administração Financeira do Estado define claramente no seu artigo 10º<sup>122</sup>, algo já estabelecido no Exército, mas não cumprido pela maioria das UEO ao criarem os compromissos após a chegada da factura do fornecedor, ao invés de os utilizarem como veículo de requisição a este mesmo fornecedor. Neste modelo o problema é parcialmente resolvido ao obrigar as UEO a efectuarem as suas requisições através do sistema informático, o qual elabora imediatamente o compromisso e procede à pré cabimentação<sup>123</sup>, pelo facto destas requisições serem feitas recorrendo ao EDI.

---

<sup>119</sup> A autorização de despesas fica sujeita à verificação dos seguintes requisitos:

- a) Conformidade legal;
- b) Regularidade financeira;
- c) Economia, eficiência e eficácia

<sup>120</sup> Ver Anexo S – Regime de Administração Financeira do Estado

<sup>121</sup> Ver Anexo R – Lei de Bases da Contabilidade Pública

<sup>122</sup> Ver Anexo S – Regime de Administração Financeira do Estado

<sup>123</sup> Tal como estabelecido no artigo 13º do RAFE. Ver Anexo S – Regime de Administração Financeira do Estado



## VI - Bibliografia

### 1. Livros

AAVV, *Gestão de Aprovisionamentos*, Colecção o Gestor, Caderno nº2, IAPMEI 1994.

Amaral, Luís; *Planeamento de Sistemas de Informação*; 2000; C A-Editora Informática.

Crespo de Carvalho, J.M.; *Logística*; Silabo Gestão.

Esteves, Cap Carlos M. V., *Manual de Finanças*, EPAM 1997.

Gerbier, Jean; *Organização, métodos e técnicas fundamentais*; Economia e Gestão, Europa América, 1990.

*Gestão dos Aprovisionamentos*, Caderno n.º 2, Colecção o Gestor, IAPMEI, 1994.

Krajewski, Lee J. e Ritzman, Larry P.; *Operations Management*; Addison-Wesley.

Martin, John D., Petty, J. William; Petty, William J.; *Value Based Management*; Oxford University Press; 2000

Rascão, José; *Sistemas de Informação para as Organizações*; 2001; Edições Silabo.

Reis, Carlos, *Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação*, Editorial Presença, 1ª Edição, 1993.

Tixier D., Mathe, H. e Colin, J.; *A Logística na Empresa* ; Rés-Editora, Lda.

Zermati, Pierre, *A Gestão de Stocks*; Biblioteca de Gestão Moderna, Editorial Presença, 1ª Edição, Lisboa 1987.

Zorrinho, Carlos, *Gestão de Sistemas de Informação*, Biblioteca de Gestão Moderna, 1ª Edição, 1997.



## 2. Artigos em Revistas

AAVV. *10 Ideias para tornar a sua empresa mais competitiva*. Exame n.º 194, Março de 2002.

AAVV. *Administração Pública. Factor de vantagem competitiva?* Economia Pura n.º 45, ano IV, Abril de 2002.

*Logística mais eficiente*, Logística Hoje n.º 35, Nov/Dez 2001

*Logística farmacêutica*, Logística Hoje n.º 35, Nov./Dz 2001

*Nestlé Portugal – Logística in House*, Logística Hoje n.º 34, Set./Out. 2001

*Outsourcing*, Logística Hoje n.º 34, Set./Out. 2001

Paulo, Jorge Silva; *Defesa Nacional, O tamanho das fatias do orçamento*; Economia Pura n.º 47, Junho 2002.

Sequeira, MGen Luís, *A Administração dos Recursos Financeiros no Exército*, Jornal do Exército n.º 506, pagina 22 a 27, Abril de 2002.

## 3. Internet

[www.aitena.pt](http://www.aitena.pt)

[www.luis-simoes.com](http://www.luis-simoes.com)

[www.totalibericalogistica.pt](http://www.totalibericalogistica.pt)

[www.tnt.com/pt](http://www.tnt.com/pt)

[www.ptsi.pt](http://www.ptsi.pt)

[www.motivus.pt](http://www.motivus.pt)

[www.multibase.pt](http://www.multibase.pt)

[www.systemhouse.pt](http://www.systemhouse.pt)

[www.terravista.pt/meco/5903](http://www.terravista.pt/meco/5903)

[www.esce.ips.pt](http://www.esce.ips.pt)

[www.iwvaluechain.com](http://www.iwvaluechain.com)

[www.engin.umich.edu/VCAP](http://www.engin.umich.edu/VCAP)

[www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com)



## 4. Trabalhos

AAVV, *Transportes Luís Simões*, Cadeira de Práticas de Gestão, Universidade Moderna, 1998

AAVV, *Grupo de Trabalho da Logística para a reestruturação*, IAEM 1998

Esteves, Cap SAM Carlos M.V.; *Análise do Sistema de Administração Financeira do Exército, uma perspectiva de evolução*; Instituto de Altos Estudos Militares, TII na Disciplina de Emprego e Funcionamento dos Serviços, CPOS 98/99

Fernandes, Major Francisco Monteiro, *O Controlo do Gestão*, Trabalho de Investigação de Longa Duração do CEM 1999-2001, IAEM 2001

## 5. Outros

Directiva n.º 263/CEME/01 de 19 de Dezembro de 2001

Regulamento do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea

Regulamento de Organização das Bases Aéreas





## VII - Anexos



## Anexo A – Estimativa de Pessoal empregue nas UEO na área Financeira

Pretende-se apresentar aqui uma estimativa do pessoal que seria possível dispensar na área financeira caso fosse implementado o modelo que se propõe neste trabalho.

A presente estimativa é feita a partir da análise do quadros orgânicos dos regimentos, tendo sido estabelecidos alguns pressupostos, no sentido de tornar esta estimativa próxima do real.

Para se encontrar os valores exactos teria de ser analisada cada UEO, sabendo quantas pessoas trabalham na área financeira, quantas seria possível dispensar, e quais os seus postos, ou categorias, para encontrar o valor exacto das remunerações pagas.

Assim, os pressupostos são os seguintes:

- O cargo de Tesoureiro é ocupado por um Sargento Ajudante;
- As funções na área de Aquisições são ocupadas da seguinte forma:
  - Adjunto Financeiro – Tenente;
  - Contabilidade – Funcionário civil (Assistente Administrativo Especializado);
  - Registo de Controlo de Encargos - 1º Sargento;
  - Aquisições - 1º Sargento.

De acordo com estimativa da DSF, a média são 6 pessoas, e não 5 como o que aqui se pressupõe, preferindo-se trabalhar por defeito para não correr o risco de se inflacionar os valores obtidos.

Os valores de vencimentos utilizados para a estimativa referem-se apenas ao 1º escalão, pelo mesmo motivo<sup>124</sup>, à excepção do funcionário civil, que se optou por 3º escalão.

Entende-se que, com aplicação do modelo proposto, o qual implica uma significativa redução do trabalho administrativo, seria possível eliminar os postos de Tesoureiro, de Registo de Controlo de Encargos e de Aquisições, passando o Adjunto Financeiro e o funcionário da contabilidade a absorver algumas das funções dos postos eliminados.

Nesta estimativa consideramos apenas as UEO com secção de Logística, não se abordando as dependências administrativas, embora seja também de considerar-se a possibilidade de haver igualmente diminuição de pessoal nesta área.

---

<sup>124</sup> Ver Apêndices 1 e 2



## 1. Estimativa de pessoal existente e respectivos custos com vencimentos

Valores em Euros

Área	Posto/ Categoria	Quant	N.º de UEO	Total	Vencimento	Valor Total
Adjunto Financeiro	Tenente	1	89	89	1.541,27	1.920.422,42
Tesoureiro	Sargento Ajudante	1	89	89	1.478,23	1.841.874,58
Registos/ Aquisições	1º Sargento	2	89	178	1.289,07	3.212.362,44
Contabilidade	Ass    Adm Esp	1	89	89	884.44	1.102.012,24
Total				445	Total	8.076.671,68

## 2. Estimativa de pessoal e respectivos custos salariais a eliminar

Valores em Euros

Área	Posto/Categoria	Quant	N.º de UEO	Total	Vencimento	Valor Total/Ano
Tesoureiro	Sargento Ajudante	1	89	89	1.478,23	1.841.874,58
Registos/ Aquisições	1º Sargento	2	89	178	1.289,07	3.212.362,44
Total				267	Total	5.054.237,02



## Apêndice 1 – Tabela de Remunerações dos Militares do Exército

**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
EXÉRCITO****COMANDO DA LOGÍSTICA  
CHEFIA DE ABONOS E TESOURARIA****TABELAS DE REMUNERAÇÃO BASE + SCM (FIXO E VARIÁVEL)  
(EM EUROS)**

POSTOS DO QP	ESCALÕES						
	1	2	3	4	5	6	7
GENERAL	4.819,91	-	-	-	-	-	-
TEN.GENERAL	4.000,25	4.220,92	-	-	-	-	-
MAJ.GENERAL	3.653,47	3.811,09	-	-	-	-	-
BRIG. GENERAL	3.495,84	-	-	-	-	-	-
CORONEL	3.022,97	3.180,59	3.369,74	-	-	-	-
TEN CORONEL	2.613,14	2.676,18	2.770,76	2.896,86	-	-	-
MAJOR	2.329,41	2.423,98	2.518,56	2.581,60	-	-	-
CAPITÃO	1.856,52	1.919,58	2.045,68	2.140,25	2.234,83	2.297,89	-
TENENTE	1.541,27	1.604,32	1.667,38	1.730,42	-	-	-
ALFERES	1.383,65	1.446,70	-	-	-	-	-
SARG MOR	1.951,10	2.140,25	-	-	-	-	-
SARG CHEFE	1.698,90	1.781,96	1.825,00	-	-	-	-
SARG AJUD	1.478,23	1.509,75	1.572,80	1.635,85	-	-	-
1º SARGENTO	1.289,07	1.320,59	1.352,13	1.383,65	1.415,17	1.446,70	-
2º SARGENTO	1.226,02	1.257,55	-	-	-	-	-
CABO SECÇÃO	973,82	1.005,34	1.036,87	1.068,40	1.131,45	1.194,49	1.257,55
CABO ADJUNTO	721,62	753,14	784,66	847,72	910,76	973,82	-

**EM EXTINÇÃO**

FURRIEL	973,82	1.005,34	1.036,87	1.068,40	1.131,45	-	-
---------	--------	----------	----------	----------	----------	---	---

POSTOS EM REGIME CONTRATO	ESCALÕES						
	1	2	3	4	5	6	7
TENENTE	1.541,27	1.604,32	1.667,38	-	-	-	-
ALFERES	1.383,65	1.446,70	-	-	-	-	-
1º SARGENTO	1.289,07	1.320,59	-	-	-	-	-
2º SARGENTO	1.162,97	1.194,49	1.257,55	-	-	-	-
FURRIEL	879,24	910,76	973,82	-	-	-	-
CABO ADJ.	721,62	753,14	784,66	847,72	910,76	-	-
1º CABO	658,57	690,09	-	-	-	-	-
2º CABO	627,04	-	-	-	-	-	-
SOLDADO	563,99	595,51	627,04	-	-	-	-

Obs: Os valores correspondentes ao 2º Cabo e Soldado não contêm a adicional a que se refere o nº 8 da n/ circular nº 8/2002.



## Apêndice 2 – Tabela de Remunerações de Funcionários Civis

**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL**  
**EXÉRCITO**  
**COMANDO DA LOGISTICA**  
**CHEFIA DE ABONOS E TESOURARIA**  
**TABELAS DE REMUNERAÇÃO BASE EM 2002**  
**( EM EUROS )**

**REGIME GERAL**

CATEGORIAS	ESCALÕES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>TÉCNICO SUPERIOR</b>								
ASSESSOR PRINCIPAL	2.203,34	2.389,54	2.575,74	2.792,97	-	-	-	-
ASSESSOR	1.893,01	2.048,18	2.141,28	2.265,41	-	-	-	-
TÉC. SUP. PRINCIPAL	1.582,68	1.737,85	1.830,95	2.017,15	-	-	-	-
TÉC. SUP. 1ª CL	1.427,52	1.474,07	1.551,65	1.691,30	-	-	-	-
TÉC. SUP. 2ª CL	1.241,32	1.287,87	1.349,94	1.412,00	-	-	-	-
ESTAGIÁRIO	962,02	-	-	-	-	-	-	-
<b>TÉCNICO</b>								
TÉC. ESP. PRINCIPAL	1.582,68	1.737,85	1.830,95	2.017,15	-	-	-	-
TÉC. ESPEC	1.427,52	1.474,07	1.551,65	1.691,30	-	-	-	-
TÉC. PRINCIPAL	1.241,32	1.303,39	1.365,45	1.474,07	-	-	-	-
TÉC. 1ª CL	1.055,12	1.101,67	1.163,74	1.287,87	-	-	-	-
TÉC. 2ª CL	884,44	915,47	946,51	1.024,09	-	-	-	-
ESTAGIÁRIO	667,21	-	-	-	-	-	-	-
<b>TÉCNICO PROFISSIONAL</b>								
TÉC. PRÓ. ESP. PRINCIPAL	946,51	977,54	1.024,09	1.070,64	1.117,19	-	-	-
TÉC. PRO. ESPEC	806,86	837,89	884,44	946,51	1.008,57	-	-	-
TÉC. PRO. PRINCIPAL	713,76	744,79	775,83	822,37	884,44	-	-	-
TÉC. PRO. 1ª CL	667,21	682,73	713,76	760,31	806,86	-	-	-
TÉC. PRO. 2ª CL	595,83	626,87	654,80	682,73	744,79	-	-	-
<b>ADMINISTRATIVO</b>								
<b>CHEFIA</b>								
CHEFE DE SECÇÃO	1.024,09	1.086,16	1.148,22	1.241,32	1.334,42	1.427,52	-	-
ASS. ADM. ESP.	806,86	837,89	884,44	946,51	1.008,57	-	-	-
ASS. ADM. PRIN.	667,21	698,24	729,28	760,31	806,86	868,92	-	-
ASS. ADMINISTRATIVO	595,83	626,87	654,80	682,73	713,76	744,79	-	-
TESOUREIRO	775,83	806,86	868,92	930,99	993,06	1.086,16	-	-
<b>AUXILIAR</b>								
COND. MAQ. PESADAS	465,50	496,53	539,97	580,32	626,87	667,21	713,76	775,83
FISCAL OBRAS	453,08	481,01	524,46	564,80	611,35	654,80	698,24	744,79
MOTORISTA DE PESADOS	453,08	481,01	524,46	564,80	611,35	654,80	698,24	744,79
MOTORISTA DE LIGEIOS	425,15	453,08	481,01	524,46	564,80	611,35	654,80	698,24
TELEFONISTA	397,22	425,15	453,08	496,53	539,97	580,32	626,87	682,73
ENC. PESSOAL AUXILIAR	642,38	654,80	667,21	682,73	-	-	-	-
AUX. ADMIN.	381,71	409,64	437,57	465,50	512,04	549,28	595,83	642,38
OPER. REPROG.	397,22	425,15	453,08	481,01	512,04	549,28	595,83	642,38
GUARDA NOCTURNO	397,22	425,15	453,08	481,01	512,04	549,28	595,83	642,38
AUXILIAR LIMPEZA	369,29	397,22	425,15	453,08	481,01	512,04	539,97	564,80
<b>OPERÁRIO</b>								
<b>ALTAMENTE QUALIF.</b>								
OPERÁRIO PRINCIPAL	698,24	729,28	760,31	806,86	853,41	-	-	-
OPERÁRIO	564,80	595,83	626,87	667,21	729,28	-	-	-
<b>QUALIFICADO</b>								
ENCARREGADO GERAL	899,96	930,99	993,06	1.055,12	-	-	-	-
ENCARREGADO	806,86	837,89	868,92	899,96	-	-	-	-
OPERÁRIO PRINCIPAL	611,35	642,38	667,21	713,76	760,31	-	-	-
OPERÁRIO	425,15	453,08	481,01	512,04	549,28	595,83	642,38	698,24
<b>SEMIQUALIFICADO</b>								
ENCARREGADO	744,79	775,83	806,86	837,89	-	-	-	-
OPERÁRIO	409,64	437,57	465,50	496,53	539,97	580,32	642,38	682,73



## Anexo B – Dotações orçamentais corrigidas de 2001 por CFin<sup>125</sup>

Valores em Euros

### 1. Vida Corrente e Funcionamento Normal

#### ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS GERAL

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.06	CONSUMOS DE SECRETARIA	403 807	24 027	427 834	14,8%
02.02.07	MATERIAL TRANSPORTE-PEÇAS	51 012	- 31 329	19 683	0,7%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	569 762	- 103 471	466 291	16,1%
02.03.01	ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	561 791	154 802	716 593	24,8%
02.03.02	CONSERVAÇÃO DE BENS	337 172	- 138 975	198 197	6,9%
02.03.06	COMUNICAÇÕES	173 382	31 130	204 512	7,1%
02.03.07	TRANSPORTES	48 029	1 237	49 266	1,7%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	742 326	62 579	804 905	27,9%
TOTAL.....		2 887 282	0	2 887 282	100%

#### ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS LOGÍSTICA

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.06	CONSUMOS DE SECRETARIA	521 339	- 89 285	432 054	12,9%
02.02.07	MATERIAL TRANSPORTE-PEÇAS	20 521	- 3 741	16 780	0,5%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	482 747	77 463	560 210	16,7%
02.03.01	ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	485 620	92 068	577 688	17,2%
02.03.02	CONSERVAÇÃO DE BENS	472 486	- 40 103	432 383	12,9%
02.03.06	COMUNICAÇÕES	645 784	45 241	691 025	20,6%
02.03.07	TRANSPORTES	22 162	24 052	46 214	1,4%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	857 723	- 262 029	595 694	17,8%
TOTAL.....		3 508 380	- 156 333	3 352 047	100%

<sup>125</sup> Fonte: Direcção dos Serviços de Finanças

**ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS RMNORTE**

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.06	CONSUMOS DE SECRETARIA	236 161	- 7 552	228 609	12,7%
02.02.07	MATERIAL TRANSPORTE-PEÇAS	33 370	- 23 169	10 200	0,6%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	496 399	1 227	497 626	27,6%
02.03.01	ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	608 932	121 477	730 410	40,5%
02.03.02	CONSERVAÇÃO DE BENS	230 330	- 92 352	137 977	7,6%
02.03.06	COMUNICAÇÕES	65 437	24 386	89 824	5,0%
02.03.07	TRANSPORTES	20 830	- 3 751	17 079	0,9%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	112 678	- 20 266	92 412	5,1%
TOTAL.....		1 804 137	0	1 804 137	100%

**ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS GMLISBOA**

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.06	CONSUMOS DE SECRETARIA	260 926	- 7 168	253 758	12,41%
02.02.07	MATERIAL TRANSPORTE-PEÇAS	136 631	- 9 333	127 298	6,23%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	546 802	8 440	555 242	27,16%
02.03.01	ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	735 906	61 572	797 478	39,00%
02.03.02	CONSERVAÇÃO DE BENS	191 025	- 61 946	129 079	6,31%
02.03.06	COMUNICAÇÕES	73 049	- 2 788	70 261	3,44%
02.03.07	TRANSPORTES	21 294	- 3 586	17 707	0,87%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	78 935	14 809	93 744	4,59%
TOTAL.....		2 044 568	0	2 044 568	100%

**ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS RMSUL**

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.06	CONSUMOS DE SECRETARIA	140 217	200	140 417	11,4%
02.02.07	MATERIAL TRANSPORTE-PEÇAS	59 422	- 4 848	54 573	4,4%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	416 701	- 11 482	405 218	33,0%
02.03.01	ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	319 954	20 595	340 549	27,7%
02.03.02	CONSERVAÇÃO DE BENS	152 722	- 1 791	150 931	12,3%
02.03.06	COMUNICAÇÕES	62 883	2 270	65 153	5,3%
02.03.07	TRANSPORTES	17 293	- 2 604	14 690	1,2%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	59 532	- 2 339	57 192	4,7%
TOTAL.....		1 228 724	0	1 228 724	100%

**ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS CMSM**

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.06	CONSUMOS DE SECRETARIA	100 293	29 534	129 827	11,6%
02.02.07	MATERIAL TRANSPORTE-PEÇAS	127 597	- 65 382	62 215	5,6%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	228 868	- 2 125	226 744	20,3%
02.03.01	ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	326 468	- 11 128	315 340	28,2%
02.03.02	CONSERVAÇÃO DE BENS	192 072	87 893	279 965	25,0%
02.03.06	COMUNICAÇÕES	20 555	5 063	25 618	2,3%
02.03.07	TRANSPORTES	6 968	5 197	12 166	1,1%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	115 841	- 49 052	66 789	6,0%
TOTAL.....		1 118 664	0	1 118 664	100%



**ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS CTAT**

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.06	CONSUMOS DE SECRETARIA	132 994	- 47 949	85 045	5,4%
02.02.07	MATERIAL TRANSPORTE-PEÇAS	94 816	- 23 992	70 824	4,5%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	541 969	- 279 541	262 428	16,6%
02.03.01	ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	306 781	46 124	352 905	22,3%
02.03.02	CONSERVAÇÃO DE BENS	327 216	305 269	632 486	40,0%
02.03.06	COMUNICAÇÕES	50 079	- 4 689	45 391	2,9%
02.03.07	TRANSPORTES	27 494	15 403	42 897	2,7%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	99 410	- 10 624	88 786	5,6%
TOTAL.....		1 580 760	0	1 580 760	100%

**ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS ZMAÇORES**

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.06	CONSUMOS DE SECRETARIA	4 746	1 756	6 502	9,6%
02.02.07	MATERIAL TRANSPORTE-PEÇAS	2 610	- 99	2 511	3,7%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	16 383	- 450	15 933	23,5%
02.03.01	ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	36 299	- 1 604	34 695	51,1%
02.03.02	CONSERVAÇÃO DE BENS	4 652	297	4 949	7,3%
02.03.06	COMUNICAÇÕES	1 412	264	1 676	2,5%
02.03.07	TRANSPORTES	125	- 121	4	0,0%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	1 630	- 43	1 587	2,3%
TOTAL.....		67 857	0	67 857	100%

**ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS ZMMADEIRA**

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.06	CONSUMOS DE SECRETARIA	5 945	- 151	5 794	13,1%
02.02.07	MATERIAL TRANSPORTE-PEÇAS	930	- 30	900	2,0%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	7 852	1 100	8 952	20,2%
02.03.01	ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	21 125	1 254	22 379	50,5%
02.03.02	CONSERVAÇÃO DE BENS	4 169	- 2 776	1 393	3,1%
02.03.06	COMUNICAÇÕES	2 584	440	3 024	6,8%
02.03.07	TRANSPORTES	124	- 75	49	0,1%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	1 593	238	1 831	4,1%
TOTAL.....		44 322	0	44 322	100%

**2. Para Manutenção e Funcionamento****ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS LOGÍSTICA**

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.06	CONSUMOS DE SECRETARIA	27 763	0	27 763	0,3%
02.02.07	MATERIAL TRANSPORTE-PEÇAS	931 740	494 693	1 426 432	17,4%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	1 421 629	- 39 839	1 381 790	16,9%
02.03.01	ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	0	0	0	0,0%
02.03.02	CONSERVAÇÃO DE BENS	2 171 098	- 238 071	1 933 026	23,6%
02.03.06	COMUNICAÇÕES	182 141	0	182 141	2,2%
02.03.07	TRANSPORTES	2 987 904	- 331 456	2 656 448	32,4%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	627 857	- 38 098	589 759	7,2%
TOTAL.....		8 350 131	- 152 772	8 197 359	100,0%



### 3. Dotações Logísticas (Combustíveis e Lubrificantes)

**ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS LOGÍSTICA**

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.02	COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	4 179 423	- 99 760	4 079 663	

### 4. Logísticas (Bens Duradouros)

**ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS LOGÍSTICA**

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.01.01	CONSTRUÇÕES MILITARES	2 809 978	781 921	3 591 899	56,3%
02.01.02	MATERIAL MILITAR	1 593 659	255 689	1 849 348	29,0%
02.01.03	MATERIAL DE SECRETARIA	128 146	88 372	216 518	3,4%
02.01.04	MATERIAL DE CULTURA	149 091	87 285	236 375	3,7%
02.01.05	OUTRO BENS DURADOUROS	459 702	20 959	480 662	7,5%
TOTAL.....		5 140 576	1 234 226	6 374 802	100%



## 5. Para Treino e Exercícios Operacionais

### ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS GERAL (COFT)

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.06	CONSUMOS DE SECRETARIA	9 280	- 5 139	4 141	9,8%
02.02.07	MATERIAL TRANSPORTE-PEÇAS	6 050	- 1 809	4 241	10,1%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	6 900	5 038	11 938	28,3%
02.03.02	CONSERVAÇÃO DE BENS	5 398	- 348	5 050	12,0%
02.03.06	COMUNICAÇÕES	4 990	- 4 287	703	1,7%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	9 530	6 545	16 075	38,1%
TOTAL.....		42 148	0	42 148	100%

## 6. Para Instrução e Treino

### ENTIDADE: CENTRO DE FINANÇAS GERAL (CMD INSTRUÇÃO)

RUBRICAS ORÇAMENTAIS		DOTAÇÃO EM 2001			
COD.ECON.	DESIGNAÇÃO	INICIAL	TRANSF.	CORRIGIDA	%
02.02.08	OUTROS BENS N/DURADOUROS	1 524	2 000	3 524	7,1%
02.03.10	OUTROS SERVIÇOS	48 226	- 2 000	46 226	92,9%
TOTAL.....		49 750	0	49 750	100%



## Anexo C - Regulamento para a Administração dos Recursos Materiais e Financeiros nas UEOE

### 1. Atribuições da Sec. Logística

A Secção Logística (Sec Log), além de outras que legalmente lhe venham a ser cometidas, tem as seguintes atribuições:

- Elaborar os planos de necessidades da UEO no campo da logística;
- Requisitar, distribuir, registar e controlar todo o material;
- Promover a elaboração através das subunidades, órgãos ou comissões nomeadas para o efeito, dos autos de recepção, incapacidade, extravio, ruína prematura e outros resultantes de movimentos dos art.º e materiais de acordo com as instruções técnicas em vigor;
- Elaborar as requisições que envolvam encargos financeiros para a UEO;
- Elaborar informações de gestão com a periodicidade exigida, relativamente a todas as actividades desenvolvidas nos campos logístico e financeiro;
- Elaborar, mensalmente, e com referência ao último dia de cada mês, os inventários dos armazéns à responsabilidade da UEO, para conforto e harmonização com os valores contabilizados;
- Fiscalizar, por determinação superior, as actividades desenvolvidas no campo logístico e financeiro, e certificar-se de que as exigências físicas de art.º e materiais conferem com os respectivos registos;
- Elaborar as propostas orçamentais relativas ao orçamento do departamento do Exército e o plano de emprego das despesas com compensação em receitas que concretizem, em termos financeiros, os recursos necessários à execução das actividades programadas que não possam ser satisfeitas em espécie directamente pela logística;
- Controlar e registar as receitas, qualquer que seja a sua proveniência;
- Realizar e processar as despesas, de acordo com os programas de actividades aprovados, observando as normas gerais da contabilidade pública;
- Manter sob a sua exclusiva guarda os fundos da UEO qualquer que seja a sua proveniência, e efectuar o pagamento de todas as despesas correspondentes a encargos assumidos, bem como de remunerações e prestações sociais e complementares;
- Proceder ao registo dos encargos assumidos, à sua comparação com os



créditos orçamentais, e apurar os desvios correspondentes;

- Analisar e determinar as causas dos desvios referidos no ponto anterior e propor ao comandante, director ou chefe as acções correctivas necessárias;
- Codificar e elaborar o processo relativo aos abonos e descontos do pessoal, nomeadamente os instruídos pela secção de pessoal da UEO;
- Proceder, mensalmente, à verificação dos abonos e descontos do pessoal, registando as acções efectuadas e as eventuais alterações;
- Assegurar o expediente necessário ao pagamento das remunerações e outros abonos ao pessoal;
- Registar, em conformidade com a regulamentação em vigor, toda e qualquer operação realizada no âmbito da gestão financeira, procedendo à recepção e encaminhamento dos valores que lhe forem confiados;
- Prestar contas, em relação a cada mês, em conformidade com as instruções estabelecidas, elaborando o respectivo processo, que arquivará, depois de verificado pelo respectivo centro de finanças para efeitos de consulta e inspecção;
- Consolidar a conta de gerência da UEO elaborada pelo centro de finanças e devolvê-la ao mesmo, depois de aprovada e assinada pelo comandante, director ou chefe, pelo chefe da **Sec Log**, pelo adjunto financeiro e pelo tesoureiro;
- Assegurar das cantinas, messes, bares, salas de convívio e outros serviços não orgânicos, a prestação mensal das suas contas, nos moldes e prazos fixados;
- Organizar, sob o aspecto administrativo e financeiro, os cadernos de encargos, autos e demais documentos respeitantes a concursos, arrematações e contratos, em conformidade com os preceitos legais e regulamentares em vigor.

## 2. Atribuições da Subunidade de Comd e Serv ou Órgão de Apoio

A Subunidade de comando e serviços ou órgão de apoio, para além das funções estabelecidas no respectivo quadro orgânico e de outras que legalmente lhe sejam cometidas tem as seguintes atribuições:

- Elaborar os autos de recepção, incapacidade, extravio, ruína prematura e outros resultantes de movimentos dos art.º e materiais, de acordo com as instruções técnicas em vigor;
- Colaborar com a Sec Log nos aspectos de fiscalização relativamente a todas as actividades da UEO que envolvam encargos ou movimentos financeiros e



que se desenvolvam através das subunidades ou órgãos de serviços, nomeadamente armazéns ou depósitos, exploração agro-pecuária, salas e bares, cantinas e outras actividades não orgânicas;

- Promover que a administração e escrituração das actividades, referidas no ponto anterior, sejam executadas em conformidade com os processos legais e regulamentares em vigor, verificando o estado de conservação e utilização, bem como a conveniência da substituição dos art.º e materiais utilizados nas mesmas actividades.

### 3. Organização

a. A Sec Log articula-se da seguinte forma:

- Chefe;
- Adjunto financeiro;
- Tesoureiro;
- Subsecção de recursos materiais;
- Subsecção de recursos financeiros.

b. As funções de chefe, as funções de adjunto financeiro e as funções de tesoureiro são inacumuláveis.

### 4. Competências

**a. Ao comandante, director ou chefe da UEO, no âmbito da actividade logística e financeira, compete:**

- Definir, de acordo com as directivas superiores, os programas de actividades logísticas que hão-de servir de base aos planos anuais de necessidades;
- Definir, de acordo com as directivas superiores, os programas de actividades que hão-de servir de base à elaboração das propostas orçamentais;
- Controlar e fiscalizar a execução das actividades logísticas e financeiras, em conformidade com os respectivos programas;
- Promover que a gestão dos art.º e materiais do âmbito da cadeia logística e que a gestão financeira se façam em conformidade com os preceitos legais e regulamentares em vigor;
- Rubricar do seu próprio punho ou chancela, e autenticar com selo branco os registos patrimoniais da UEO;
- Determinar a recolha de dados estatísticos relativos às actividades que possam contribuir para a formulação das directivas de comando;
- Determinar as acções ou ajustamentos necessários à correcção dos desvios, entre o programado e o realizado, apurados nas análises respectivas;



- Apor o visto, autenticando-o com selo branco, nos documentos de receita e despesa, depois de conferidos pelo chefe da Sec Log;
- Autorizar o pagamento de despesas e abonos por cédula referentes a encargos oficiais cujos montantes não possam no momento ser exactamente determinados ou ainda não tenham sido processados;
- Visar os processos de contas e outros documentos relacionados quer com a actividade logística, quer com a actividade administrativo-financeira, a enviar a entidades superiores;
- Assegurar-se de que a UEO dispõe, com oportunidade, dos meios logísticos e financeiros indispensáveis ao desenvolvimento eficiente das suas actividades.

**b. Ao chefe da Sec Log compete:**

- Aconselhar o Cmdt/Dir/Chefe, quanto aos preceitos legais e regulamentares, directivas superiores e outros assuntos de âmbito logístico e financeiro;
- Garantir que as actividades logísticas e financeiras sejam executadas em conformidade com os respectivos programas, observando os preceitos legais e regulamentares em vigor;
- Submeter ao comandante, director ou chefe, para a autenticação, os registos patrimoniais da UEO;
- Apresentar ao comandante, director ou chefe a correspondência recebida, depois de devidamente informada, bem como a correspondência a expedir;
- Submeter a despacho do comandante, director ou chefe, todos os documentos de receita e despesa da sua competência, relatando as operações a que respeitam e os aspectos relacionados com a legalidade e cabimento de verba;
- Apresentar e relatar ao comandante, director ou chefe todos os assuntos que devam ser submetidos à sua apreciação e resolução;
- Submeter à aprovação do comandante, director ou chefe as propostas orçamentais, o plano de emprego das despesas com compensação em receitas bem como as propostas de carácter administrativo a enviar às entidades competentes através do respectivo centro de finanças;
- Visar todos os documentos de receita e de despesa, depois de conferidos e verificada a sua conformidade com os preceitos legais e regulamentos em vigor, que se destinam a recebimento ou pagamento pelo tesoureiro;
- Assinar o processo dos documentos a enviar ao centro de finanças, no prazo estabelecido, para efeito de organização da respectiva conta mensal;
- Verificar, mensalmente, as contas das cantinas, messes, bares, salas de convívio e de outros serviços não orgânicos, e prestar as informações técnicas necessárias à sua apreciação e aprovação pelo comandante, director ou chefe;





- Coadjuvar o comandante, director ou chefe em toda a vida administrativo-financeira da UEO, nomeadamente, na fiscalização de outros sectores com valores à sua responsabilidade;
- Dirigir e executar outros serviços, relacionados com as suas funções, que lhe sejam determinadas pelo Cmdt/Dir/Chefe.

**c. Ao adjunto financeiro compete:**

- Coordenar e superintender tecnicamente as actividades de escrituração, contabilização e demais assuntos do âmbito financeiro;
- Aconselhar o chefe da Sec Log quanto aos preceitos legais e regulamentares, directivas superiores e outros assuntos do âmbito da gestão financeira;
- Informar a correspondência recebida no âmbito da gestão financeira a apresentar ao chefe da Sec Log;
- Informar e assinar todos os documentos de receita e despesa, relatando as operações a que respeitam e os aspectos relacionados com a legalidade e cabimento de verba;
- Elaborar as propostas orçamentais e o plano de emprego das despesas com compensação em receitas;
- Elaborar e assinar o processo dos documentos a enviar, após assinatura do chefe da Sec Log e visto do comandante, director ou chefe, ao centro de finanças, no prazo estabelecido, para efeito de organização da respectiva conta mensal;
- Prestar as informações técnicas necessárias ao exame, apreciação e aprovação nas contas das cantinas, messes, bares, salas de convívio e de outros serviços não orgânicos;
- Proceder à abertura de novos registos de tesouraria, lançando e rubricando o saldo que verificar no encerramento do movimento anterior;
- Certificar-se de que o saldo acusado pelo registo de tesouraria corresponde à soma dos valores existentes em cofre e de que estão depositadas as importâncias que excedem as necessidades correntes de tesouraria;
- Obter, nos documentos em que isso for necessário, os averbamentos relativos à recepção e emprego ou finalidade dos art.º, materiais ou prestação de serviços;
- Ter à sua responsabilidade o arquivo e arrumação dos documentos justificativos dos movimentos mensais e, ainda, de todos aqueles que devam ser arquivados na Sec Log;
- Dirigir e executar outros serviços relacionados com as suas funções que lhe sejam determinadas pelo chefe da Sec Log;



**d. Ao tesoureiro compete:**

- Manter a tesouraria em funcionamento, para efeito de recebimentos e pagamentos, segundo o horário determinado;
- Receber, contar e arrecadar mediante os respectivos documentos, devidamente assinados pelo adjunto financeiro e visados pelo chefe da Sec Log, as quantias que lhe sejam entregues;
- Efectuar os pagamentos respeitantes aos documentos que para tal lhe forem apresentados, devidamente assinados pelo adjunto financeiro e visados pelo chefe da Sec Log e acompanhados das respectivas requisições; tratando-se de abonos por cédulas, o seu pagamento apenas poderá ser efectuado mediante autorização do comandante, director ou chefe;
- Efectuar ou mandar efectuar, sob sua exclusiva responsabilidade, todos os recebimentos e pagamentos que, em conformidade com a legislação vigente, não sejam efectuados na tesouraria;
- Escriturar o registo de tesouraria nos dias em que haja movimento de cofre e proceder, no final, ao encerramento, para o efeito de conferência do saldo;
- Entregar ao adjunto financeiro o registo de tesouraria, acompanhado da documentação respectiva;
- Coadjuvar o chefe da Sec Log e o adjunto financeiro nos serviços a cargo destes;
- Assegurar o expediente e manter o arquivo respeitante ao serviço a seu cargo.

**e. Ao comandante da subunidade de comando e serviços ou órgão de apoio, no âmbito da actividade logística e financeira, compete:**

- Verificar as existências e o acondicionamento dos art.º e materiais nos depósitos da UEO;
- Rubricar os movimentos dos registos patrimoniais.

**f. Aos comandantes dos pelotões de reabastecimento, de transmissões e sanitário, no âmbito da actividade logística e financeira, compete:**

- Escriturar ou mandar escriturar, sob a sua responsabilidade, os registos relativos aos movimentos dos art.º e materiais em depósito ou em arrecadação;
- Garantir a guarda e conservação dos art.º e materiais em depósito ou em arrecadação, sendo responsáveis pelo seu extravio ou ruína injustificada;
- Mandar proceder a inventário mensal de todas as existências em depósito ou em arrecadação, enviando à Sec Log os balancetes que tratem de valores que tenham expressão contabilística;



**g. Ao comandante da Sec Dep compete** velar pela guarda e conservação dos art.º e materiais em depósito.

**h. Ao comandante da secção de alimentação compete:**

- Receber, em face dos respectivos documentos os víveres e forragens;
- Velar pela guarda e conservação dos víveres e forragens existentes em depósito;
- Proceder, diariamente, à entrega dos víveres para a alimentação do pessoal e das forragens para os animais.

**i. Ao encarregado de depósito compete** receber e distribuir, em face dos respectivos documentos, os art.º e materiais.

**j. Ao quarteleiro de material e ao fiel de víveres compete** guardar e conservar os art.º e materiais em depósito, bem como assegurar a limpeza e arrumação dos mesmos.

## 5. Funcionamento da Sec Log

O funcionamento técnico da Sec Log está subordinado aos órgãos centrais de administração e direcção através do Centro de Finanças, que a apoia para assuntos de finanças, e através do centro de gestão logística ou outros órgãos logísticos de apoio geral.

À Sec Log compete a cobrança, o recebimento das receitas e o pagamento das despesas nos prazos estabelecidos, bem como a sua justificação, através de documentos elaborados em conformidade com os preceitos legais e regulamentares em vigor.

A Sec Log dispõe de um fundo de maneiio, de montante calculado pelo centro de finanças que a apoia.

A Sec Log deve possuir um cofre à prova de fogo para guarda do numerário e de outros valores, sendo o tesoureiro o seu único claviculário.

A Sec Log apenas deve manter em cofre o numerário indispensável para satisfazer compromissos de pequeno montante e de carácter eventual.

A Sec Log mantém obrigatoriamente contas na Chefia de Abonos e Tesouraria e nas instituições bancárias autorizadas, nas quais movimenta as importâncias que excederem os compromissos referidos no ponto anterior.

A movimentação da conta de depósito na instituição bancária autorizada, é efectuada mediante as assinaturas do comandante, director ou chefe, do chefe da Sec Log, do adjunto financeiro e do tesoureiro, podendo a **UEO** obrigar-se pelas assinaturas de apenas dois elementos, sendo uma delas, obrigatoriamente a do tesoureiro.

As requisições, que se traduzam na assunção de encargos financeiros para a **UEO**,



devem conter os custos dos art.º, materiais ou serviços requisitados, ser devidamente informados quanto à legalidade e cabimento orçamental, e submetidas à apreciação e autorização do comandante, director ou chefe.

Em livro, para o efeito, existente na Sec Log, é obrigatoriamente lavrada acta dos factos a seguir mencionados e, quando o comandante, director ou chefe o determine ou a solicitação do chefe da Sec Log, do adjunto financeiro ou do tesoureiro:

Criação ou extinção da Sec Log;

Substituição do comandante, director ou chefe, do chefe da Sec Log, do adjunto financeiro ou do tesoureiro;

Concessão ou cessação da delegação de competências;

Início e fim de missões de auditoria e apoio técnico ou de inspecções administrativas;

Decisões que constituam desvio ou inobservância das regras de administração pública ou de outros preceitos legais e regulamentos em vigor, bem como decisões, sobre casos não previstos nas leis e regulamentos, ou em circunstâncias extraordinárias;

Aprovação da conta de gerência.

Todas as actas são lavradas pelo adjunto financeiro e assinadas por este, pelo chefe da Sec Log, pelo tesoureiro, bem como, pelos outros intervenientes nos factos relatados, e visadas pelo comandante, director ou chefe.

Nas actas, relativas à criação e extinção das secções logísticas, é mencionada a situação das diferentes contas gerais constantes de inventário ou balanço elaborado para o efeito.

Nas actas, relativas à substituição do comandante, director ou chefe, deverá ser obrigatoriamente mencionada a situação dos arquivos dos originais da documentação mensal das receitas e despesas, devidamente verificada e processada, nos termos da lei e instruções em vigor.

As actas, relacionadas com os factos a que se refere o n.º 1, mencionarão o saldo em cofre, discriminando numerário e outros valores.

De todas as actas elaboradas, é enviada uma cópia ao respectivo centro de finanças.

## 6. Requisição, Recepção, Depósito e Distribuição de Artigos e Materiais

As entidades que nas UEO exercem funções de administração ou tenham a seu cargo determinado serviço ou dependência e necessitem de requisitar quaisquer art.º, materiais ou serviços fá-lo-ão através de requisição, devidamente assinada.

Para efeitos de cabimento orçamental, bem como de obtenção da autorização do comandante, director ou chefe, as requisições que envolvam encargos financeiros são encaminhadas para a Sec Log.



As requisições referidas no número anterior devem conter o custo dos art.º, materiais ou serviços requisitados.

Todos os art.º, incluindo os de fardamento, materiais, víveres e forragens, fornecidos à UEO são recebidos, de acordo com a sua natureza, e sem prejuízo do estatuído no n.º 2, pelos seus responsáveis directos, comandantes dos pelotões de reabastecimento, de transmissões e sanitário ou por entidades equivalentes e, seguidamente, escriturados nos respectivos registos, salvo os que, por sua natureza, não exijam tal tratamento.

Quando o comandante, director ou chefe o entender ou norma especial o imponha, à recepção assiste uma comissão, para tal fim nomeada, que do ocorrido elabora o competente auto.

As entidades referidas no n.º 1 podem delegar nos seus subordinados directos a competência para procederem à recepção, desde que para esta não esteja nomeada comissão, conforme se refere no n.º 2.

A recepção dos art.º, materiais e víveres, adquiridos através da Sec Log por conta dos fundos da UEO, deve ser sempre efectuada em face de guia de remessa ou de factura do fornecedor, as quais serão certificadas pelo encarregado do depósito.

Todos os art.º e materiais recebidos, com excepção do material de consumo corrente adquirido para consumo imediato, são escriturados, nos termos da lei, em registos próprios.

As existências de art.º e materiais em depósito devem estar de acordo com as necessidades de consumo normal e em conformidade com os níveis de reserva superiormente estabelecidos.

Nos depósitos de víveres e de forragens devem existir as quantidades e espécies necessárias ao consumo normal, devendo as eventuais sobras ser escrituradas em registo próprio.

A distribuição ou redistribuição dos arquivos e materiais de aumento à carga só pode ser efectuada por determinação expressa em ordem de serviço, sendo os restantes distribuídos em face da respectiva requisição, elaborada e autorizada nos termos deste Regulamento.

A distribuição de art.º de fardamento é efectuada em conformidade com as instruções em vigor.

A distribuição de víveres e forragens é feita mediante a apresentação das requisições, elaboradas em harmonia com os registos de efectivos.

## 7. Escrituração e Contabilidade

Na escrituração no âmbito da gestão logística, além de outros que forem julgados



necessários, são utilizados os seguintes registos:

- Registo do movimento de fardamento;
- Registo do movimento de forragens;
- Registo do movimento de material de aumento à carga;
- Registo do movimento de combustíveis e lubrificantes;
- Registo do movimento de art.º e materiais que não têm registos próprios;
- Registo do movimento da exploração agro-pecuária;
- Registo do movimento de trabalhos oficiais, com discriminação dos respectivos custos;
- Registo de requisições, destinado a escriturar o processamento das requisições até serem satisfeitas;

Os registos referidos no ponto anterior serão constituídos por fichas, folhas soltas ou livros.

Os livros conterão, obrigatoriamente, termos de abertura e de encerramento e as suas folhas numeradas, devendo estas, bem com as fichas e as folhas soltas, ser autenticadas pelo comandante, director ou chefe, constituindo a autenticação na rubrica, de próprio punho ou chancela, com aposição do selo branco da UEO.

Para a escrituração no âmbito da gestão financeira são utilizados, para além de outros que forem julgados necessários, os seguintes registos:

**Registo de controlo de encargos**, destinado a registar todos os encargos assumidos pela UEO ao longo do ano económico, desde a manifestação das suas necessidades (requisição inicial) até ao saldar dos compromissos com terceiros a que essas necessidades obrigaram;

**Registo de tesouraria**, destinado a registar, analiticamente, todas as entradas e saídas de dinheiro decorrente das operações de administração financeira realizadas pela UEO;

**Registo de operações diversas**, destinado a registar todos os movimentos decorrentes das operações de administração financeira realizadas que não são registadas no registo de tesouraria.

As normas por que se rege a contabilidade e escrituração das secções logísticas, os registos inerentes à sua execução, bem como os procedimentos a observar na prestação de contas, são definidos por despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME).

Nas UEO em que haja actividades não orgânicas, o comandante, director ou chefe nomeará comissões para as dirigir e elaborar a escrituração correspondente, sob a orientação e fiscalização técnica da Sec Log.

O registo e prestação de contas deverão ser elaborados segundo instruções



específicas difundidas pelo Comando da Logística, e terão a discriminação suficiente para permitir apurar o resultado da exploração.

## 8. Responsabilidade

O comandante, director ou chefe é responsável pelas actividades de âmbito logístico e financeiro da UEO.

O chefe da Sec Log, o adjunto financeiro, o comandante da subunidade de comando e serviços ou órgão de apoio e os comandantes dos pelotões de reabastecimento, de transmissões e sanitário são responsáveis:

Pelos erros de carácter técnico ou irregularidades cometidas no âmbito da sua competência;

Pela falta de cumprimento de quaisquer preceitos legais e regulamentares;

Pelas informações de carácter técnico que prestem sobre assuntos do âmbito da sua competência.

O tesoureiro é o único responsável pelo numerário e outros valores que lhe forem confiados no âmbito das suas funções.

Os comandantes dos pelotões de transmissões, de reabastecimento e sanitário, ou entidades equivalentes, são responsáveis pelo extravio ou ruína injustificada dos art.<sup>os</sup> e materiais em depósito à sua responsabilidade, guarda e conservação.

Dos despachos e resoluções do comandante, director ou chefe que contrariem leis, regulamentos ou outras disposições vigentes será elaborada acta, transcrevendo os actos praticados e mencionando os fundamentos legais que contrariam aquelas decisões.

A referida acta, depois de assinada, é remetida ao respectivo centro de finanças.

Procedimento contrário ao referido nos n.<sup>os</sup> 1 e 2 por parte do chefe da Sec Log, do adjunto financeiro ou do tesoureiro torna-os solidários na responsabilidade pelos prejuízos que possam advir para a Fazenda Nacional.

Sendo causados prejuízos à Fazenda Nacional, decorrentes de actuação culposa ou negligente, além da responsabilidade disciplinar e criminal, estes serão integralmente pagos pelos contraventores.

Havendo mais de um responsável, cada um deles pagará a parte do prejuízo total que proporcionalmente lhe for atribuída, em função do:

- Vencimento;
- Número de contraventores;
- Tempo que desempenha o cargo.

Tendo-se apurado qualquer alcance ou desvio de valores do Estado em qualquer UEO, ou havendo fundada suspeita da sua existência, o comandante, director ou



chefe promoverá de imediato a suspensão das funções do presumível responsável e consequente substituição.

Sempre que se verifique qualquer das ocorrências referidas no número anterior, o comandante, director ou chefe fará comunicação das mesmas ao comando, direcção ou chefia de que dependa e, bem assim, solicitará uma inspecção, ao centro de finanças respectivo.

Na elaboração do processo de responsabilidade civil e pecuniária deverá ter-se em consideração o disposto na Lei n.º 2054, de 21 Mai 52.

## 9. Diversos

As subunidades ou órgãos equivalentes, devidamente enquadrados, que além das funções específicas estabelecidas no respectivo quadro orgânico, compete:

Promover que a administração e a escrituração dos respectivos sectores sejam feitas conforme os preceitos legais e regulamentares em vigor;

Verificar o estado de conservação e utilização e a conveniência da substituição dos art.º e materiais em carga, apresentando superiormente as adequadas propostas e ou requisições.

A administração das subunidades ou órgãos referidos no art.º anterior, quando destacados, é da responsabilidade do respectivo comandante, director ou chefe, de acordo com os princípios estabelecidos no presente Regulamento, sempre que não seja determinado outro procedimento.

Os comandantes, directores ou chefes poderão delegar ou subdelegar as competências que lhes são atribuídas pelo presente Regulamento, obedecendo ao disposto no art.º 23º do Dec-Lei n.º 211/79, de 12 Jul.

Em outras UEO, com atribuições no âmbito da gestão financeira que não disponham de regulamentação específica, os órgãos internos responsáveis pelo manuseamento, escrituração e contabilização de valores subordinam-se aos princípios de administração financeira estabelecidos neste Regulamento, com as inerentes adaptações a cargos e funções, através de normativos técnicos a aprovar por despacho do CEME, especialmente quanto ao instituído nos pontos 4.1.5 e 4.1.8 e no parágrafo anterior.



## Anexo D - O problema das Tesourarias<sup>126</sup>

### 1. Introdução

O cargo de Tesoureiro da Secção Logística das UEO, reveste-se de um cariz de importância muitas vezes não devidamente avaliada dentro da instituição. Tal importância reside em alguns factores que importa referir, de entre outros:

- O elevado volume de importâncias movimentadas pelo tesoureiro, com a correspondente responsabilidade que ao mesmo confere;
- A tecnicidade do processamento dos recebimentos e pagamentos, que obriga o tesoureiro a ter algumas noções de contabilidade militar e de preenchimento de impressos (nomeadamente o RT<sup>127</sup>);
- A necessidade do Tesoureiro possuir noções de gestão de tesouraria;
- As exigências legais ao nível das características dos documentos aceites<sup>128</sup> como justificativos da despesa;
- A capacidade que se exige ao Tesoureiro para lidar com as entidades bancárias;
- Os conhecimentos necessários para a realização da prestação de contas ao Centro de Finanças;
- Os conhecimentos necessários para a utilização correcta de cheques.

Da análise destes factores poderemos inferir que, face à realidade da formação dos sargentos do Quadro Permanente, nomeadamente ao nível do Estágio de Promoção a Sargento Ajudante<sup>129</sup>, posto no qual se enquadram a maioria dos tesoureiros do Exército Português<sup>130</sup>, os Sargentos melhor preparados para desempenhar um cargo, tão importante na qualidade do trabalho desenvolvido na Secção Logística, são os oriundos do SAM.

No nosso Exército, ao contrário de outros, nomeadamente daquele onde nos vamos basear em termos de doutrina, os sargentos de Administração Militar são em número claramente insuficiente para as reais necessidades, pelo que na maior parte dos casos

---

<sup>126</sup> Texto da responsabilidade do autor do trabalho

<sup>127</sup> Registo de Tesouraria

<sup>128</sup> Anexo C – Requisitos dos documentos

<sup>129</sup> Apesar do Programa do EPSA, nesta área, ser bastante extenso, a realidade é que ele não é cumprido, limitando-se nas Escolas Práticas (com excepção da EPAM), a formação nesta área a poucas horas dedicadas a falar um pouco de vencimentos e a mostrar como se preenche o RT

<sup>130</sup> Apesar do Curso de Promoção a Sargento Chefe, recentemente criado na ESE, abordar com relativa profundidade a função do tesoureiro, a realidade até ao momento é que são poucos os Sargentos Chefes que desempenham este cargo



encontramos soluções de recurso a desempenhar esta função, sem a preparação adequada, resultando daqui gritantes diferenças de modos de trabalho, a existência de erros de processamento facilmente corrigíveis, entre outros problemas por nós conhecidos.

Como não se prevê como possível a admissão de mais Sargentos para este quadro, urge de alguma forma ultrapassar esta situação.

## 2. Levantamento de soluções

Uma possível hipótese passaria pela formação prévia dos Sargentos nomeados para esta função, quer na EPAM, quer nos Centros de Finanças das respectivas zonas. Tal solução implicaria um sério investimento no levantamento de um adequado programa de formação, com o correspondente acompanhamento das alterações decorrentes das normas e respectiva alteração do programa, como resposta a essas alterações.

Alguns problemas se podem apontar a esta solução. Um primeiro aspecto envolve a localização da EPAM, assim como a existência nesta de meios humanos suficientes para absorver mais este encargo de formação, parecendo, em termos de localização, mais viável a formação ser assumida pelos CFin. No entanto, a estes poderemos apontar as mesmas dificuldades em meios humanos, acrescida da dificuldade de coordenação da formação dada nos vários CFin, e da inexistência de condições de alojamento.

Para esta solução, que me parece, face ao actual sistema, que traria uma mais valia significativa à gestão de tesouraria das UEO, e ao desempenho do próprio sistema, seria necessário contar com uma empenhada colaboração por parte dos Comandos/Chefias das UEO, nomeadamente no que diz respeito à nomeação antecipada dos tesoureiros, à sua disponibilização para frequência de um curso de formação na ordem das 2 semanas, bem como a uma garantia de estabilidade do tesoureiro na sua função durante pelo menos 2 anos. A estas condições acrescentaria que os cursos teriam de se ministrar regularmente, numa base bianual, obrigando à nomeação antecipada do tesoureiro antes do início do curso, bem como a um hábito de substituição deste apenas em períodos coincidentes com os dos cursos a ministrar.

Parece-me ser esta colaboração, no sentido de se cumprir simultaneamente todas estas condições, o maior entrave à utilização desta solução, por razões de ordem variada e que não importa aqui referir.

A segunda hipótese passaria por uma transferência (gradual ou não) da execução dos pagamentos para um órgão central, considerando que o mais adequado seria o Centro



de Finanças, ao qual já compete a realização da Contabilidade. Daqui resultaria seguramente uma superior qualidade no processamento administrativo dos pagamentos, melhorando também significativamente a celeridade de todo o processo de prestação de contas, contribuindo ainda para se cumprir cabalmente com as fases da despesa<sup>131</sup>. Recordemos que o Regulamento dos Centros de Finanças<sup>132</sup> prevê que compete à Secção de Verificação de Contas “ Proceder à verificação, processo e liquidação das receitas e despesas das UEO...” e “Dar quitação das receitas e despesas e elaborar as notas de liquidação e pagamento respeitantes às despesas liquidadas por conta do orçamento do Exército”, pelo que me parece que seria possível ao Centro de Finanças estender as suas funções até ao pagamento directo aos fornecedores das UEO. Convém aqui referir que, se montado um eficaz sistema de pagamentos, nomeadamente recorrendo a EDI<sup>133</sup>, à exploração das potencialidades da aplicação RFW, nomeadamente através da ligação dos CFin às SSRF para importação dos dados *On Line* das UEO, entre outros meios ao nosso dispor, não implicaria um aumento substancial do trabalho desenvolvido nos CFin, tendo como contrapartida um superior controlo da utilização das disponibilidades financeiras, bem como um maior cumprimento da conformidade legal<sup>134</sup> e da regularidade financeira<sup>135</sup>. Pode-se afirmar que não existiria uma aumento substancial de trabalho uma vez que estariam claramente simplificadas as operações de verificação<sup>136</sup>, bem como de emissão de notas de alterações<sup>137</sup> e de notas de liquidação e pagamento<sup>138</sup>.

A implementação de um tal sistema de pagamentos centralizado obrigaria ao estabelecimento de algumas premissas, consideradas como fundamentais para o êxito do sistema.

Essas premissas, entre outras de menor importância, seriam as seguintes:

- Ligação por meio electrónico entre as aplicações em uso nas SSRF e os CFin<sup>139</sup>;

<sup>131</sup> Autorização da despesa; Realização da despesa; Processamento; Verificação; Liquidação; Autorização de pagamento; Pagamento

<sup>132</sup> Aprovado pelo Desp. 334/94, nos termos do disposto no n.º 3 do art.º 4º do Dec.Regul. 69/94;

<sup>133</sup> EDI – Electronic Data Interchange

<sup>134</sup> Conformidade legal - Entende-se a prévia existência de lei que autorize a despesa e que esta se faça nos seus precisos termos (art.º 22º, Dec. Lei n.º 155/92 de 28 Jul.).

<sup>135</sup> Regularidade financeira - Depende da inscrição orçamental, correspondente cabimento orçamental e adequada classificação da despesa. O princípio do cabimento orçamental visa garantir que o equilíbrio previamente estabelecido entre receitas e despesas não seja destruído. Há, no entanto, certas despesas que só podem ser realizadas se forem cobradas receitas que as cubram (consignação das receitas). Nestes casos exige-se duplo cabimento da despesa: na verba da despesa e na verba da receita que a financia.

<sup>136</sup> Nomeadamente na verificação dos requisitos dos recibos, na confrontação dos valores dos documentos com os inscritos nos respectivos resumos e nos RT e ROD.

<sup>137</sup> Os erros que eventualmente sejam verificados nos documentos de despesa, tanto no que se refere ao cumprimento de formalidades a observar na realização das despesas, como no que respeita à sua inscrição nos RT e ROD e requisitos a que devem obedecer, dão origem a “abates”, cujo registo é efectuado em documento próprio, designado por “nota de alterações”.

<sup>138</sup> Após a conferência dos valores verificados e liquidados em cada período, os CF emitem uma “nota de liquidação e pagamento”

<sup>139</sup> Já desenvolvido e em fase de testes no Centro de Finanças da Logística.



- Recolha de NIB<sup>140</sup> dos fornecedores, passando o pagamento a realizar-se por transferência bancária;
- Promoção da utilização da EDI na ligação entre CFin e Fornecedores, permitindo uma rápida recepção do recibo por transferência de dados;
- Reorganização interna dos CFin, para fazer face às novas funções e à redução de outras;
- Eventual adaptação do Regulamento dos Centros de Finanças, quer para incluir inequivocamente esta função, como outras que se propõem ainda neste trabalho;
- Emissão pelas UEO da autorização de pagamento, devidamente assinada pelo Cmdt/Dir/Chefe da UEO, de acordo com o n.º 2 do Art.º 23º, do Decreto Lei 275-A/93<sup>141</sup>

Convém aqui referir também o tratamento a dar ao maior número de pagamentos feito pelo tesoureiro: a ADME.

Neste caso, considero que a tarefa de recolha e processamento dos documentos é da responsabilidade da Secção de Pessoal, que os enviaria para a Repartição da ADME na DSF, a qual, por sua vez, comunicaria à ChAT os valores a depositar na conta de cada indivíduo, junto com o seu vencimento.

Quanto à questão das receitas próprias, as que obrigam a maior processamento por parte do Tesoureiro são as receitas de bares e da central telefónica. Quer estas, quer outras que impliquem a cobrança em numerário, têm sempre um responsável por efectuar a sua entrega na tesouraria<sup>142</sup>, sendo perfeitamente viável que, ao invés de proceder à sua entrega na Tesouraria, se fizesse um depósito directo na conta bancária em uso pela UEO, entregando o respectivo talão de depósito na SSRF para conferência das contas mensais.

---

<sup>140</sup> Número de identificação Bancária

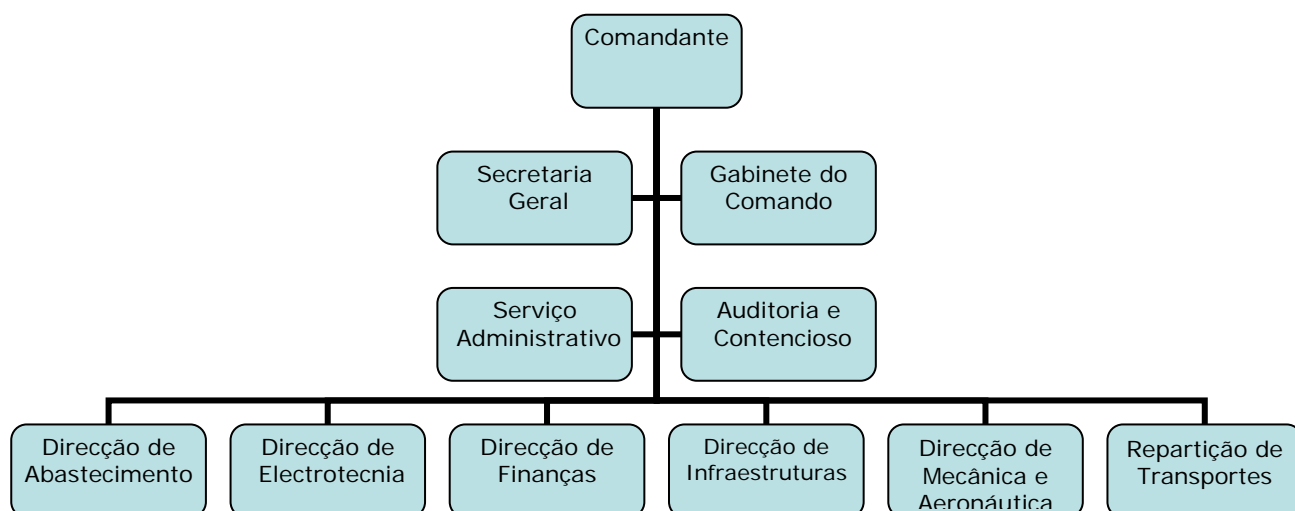
<sup>141</sup> "As saídas de fundos por operações de tesouraria têm como suporte documental as autorizações de pagamento....."

<sup>142</sup> Caso da Comissão de Gerência de Bares

## Anexo E – Extracto do Regulamento do CLAFA e do Regulamento de Organização das Bases Aéreas (RFA 305 – (B))

### 1. Extractos do Regulamento do CLAFA

#### Organigrama



1009. ....Compete à Direcção de Abastecimentos:

a. (.....)

b. Em relação a todos os materiais

(1) Receber das diferentes Direcções Técnicas e da Repartição de Transportes os cálculos das necessidades ou previsões de consumo, estabelecer as quantidades a adquirir e promover a sua obtenção;

(....)

### 2. Extractos do Regulamento de Organização das Bases Aéreas

#### *Capítulo 2 - Doutrina*

.....

**Da Logística.** Para o eficiente comando das actividades logísticas, inerentes ao cumprimento da missão, os comandantes devem deter a autoridade que permita,

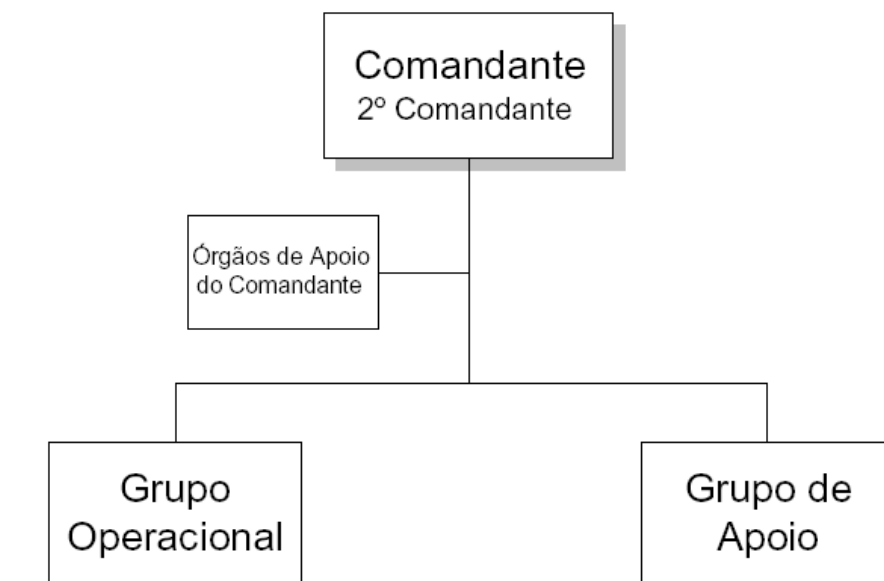


ao seu nível, dirigir e controlar os meios logísticos disponíveis para cumprir a missão. Nestes termos, a organização e o suporte logístico das Bases Aéreas deve ter como referência, de entre outros, os seguintes conceitos :

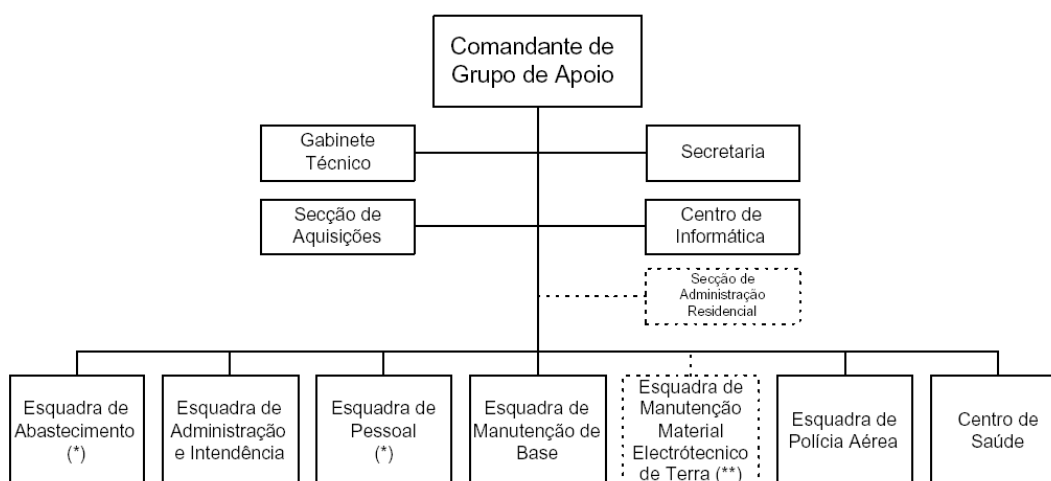
- (1) **Objectivo.** Consubstancia a responsabilidade logística primária no apoio à execução da missão. As tarefas logísticas que apoiam directamente a missão devem ser controladas pelo comandante da unidade que as executa;
- (2) **Prontidão.** Manter o equipamento pronto para a guerra. As unidades aéreas devem ser auto-suficientes, isto é, terem o pessoal e os equipamentos necessários para cumprir missão, por um determinado período de tempo. O sistema logístico deve estar estruturado para tempo de guerra, com procedimentos implantados desde tempo de paz, devendo ser tão similares quanto possível aos do tempo de guerra;
- (3) **Visibilidade.** Manter controlo sobre os elementos mais críticos para o desempenho da missão. A cadeia logística deve ser estruturada de modo a que possa ser gerida por sistemas de armas a fim de permitir o apoio das forças combatentes de acordo com as prioridades das missões operacionais;
- (4) **Sustentação.** Apoio à missão até à sua finalização. O planeamento operacional deve ser acompanhado pelo planeamento e programação logístico, tendo como referência a sustentação da força. É ao comandante da força que incumbe identificar as necessidades e carências logísticas imediatas, com efeitos na prontidão e eficácia das operações, de modo a propor as prioridades de apoio da força quando empenhada em operações de combate.



## Capítulo 3 - Organigramas



### Grupo de Apoio

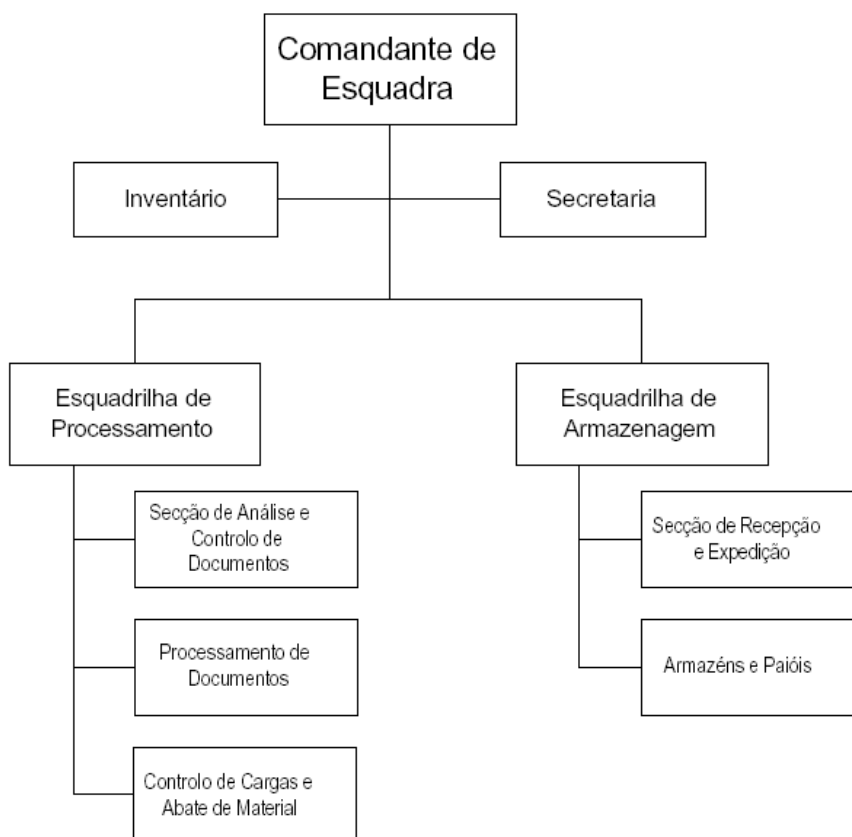


### Esquadra de Administração e Intendência



## Esquadra de Abastecimento





## Capítulo 6 – Grupo de Apoio

### SECÇÃO I - MISSÃO E COMPOSIÇÃO

601. Missão. O Grupo de Apoio (GA), tem por missão assegurar o normal funcionamento administrativo-logístico da Unidade visando permitir a execução das acção aéreas e a prontidão das aeronaves.

602. Estrutura. O Grupo de Apoio normalmente compreende:

- a. Comandante;
- b. Os Órgãos de Apoio Directo:
  - (1) Gabinete Técnico;
  - (2) A Secção de Aquisições;
  - (3) Centro de Informática;
  - (4) A Secção de Administração Residencial;
  - (5) A Secretaria.
- c. A Esquadra de Administração e Intendência;
- d. A Esquadra de Abastecimentos;
- e. A Esquadra de Pessoal;
- f. A Esquadra de Manutenção de Base;
- g. A Esquadra de Manutenção de Material Electrotécnico de Terra, quando



aplicável;

h. A Esquadra de Polícia Aérea;

i. Centro de Saúde.

## SECÇÃO II - COMANDANTE DO GRUPO DE APOIO

603. Dependência. O Comandante do Grupo de Apoio depende hierarquicamente do Comandante da Unidade.

604. Competências.

- a. Proceder à colocação e transferência de pessoal, em conformidade com orientação superior;
- b. Garantir a gestão logística dos meios materiais de intendência bem como a administração financeira da Unidade, de acordo com a legislação e directivas superiores;
- c. Garantir o abastecimento de todos os materiais necessários à Unidade;
- d. Garantir a administração e assistência ao pessoal e promover as condições para melhoria da sua formação e bem-estar;
- e. Assegurar a operacionalidade e manutenção dos transportes bem como a manutenção oficial e das infra-estruturas;
- f. Assegurar a manutenção de todos os equipamentos e material electrónico de terra, nomeadamente, os sistemas de energia, comunicações e rádio-ajudas;
- g. Assegurar a prontidão e enquadramento dos recursos destinados a garantir a segurança interna e defesa imediata da Unidade;
- h. Garantir o exercício da autoridade técnica nos seus órgãos de modo a que lhes seja possível cumprir as responsabilidades atribuídas;
- i. Assegurar um bom estado sanitário de todo o pessoal da Unidade;
- j. Apoiar informaticamente toda a Unidade;
- k. Elaborar as directivas para as Subunidades da sua dependência, de acordo com as normas em vigor e directivas gerais do Comandante;
- l. Estabelecer os mecanismos de coordenação adequados à eficiência e convergência de apoio;
- m. Coordenar e dirigir a elaboração de programas de actividade para a consecução de objectivos específicos determinados pelo Comandante ou deduzidos do Plano Geral da Unidade;
- n. Garantir a execução dos programas de segurança no trabalho, solicitando, se necessário, a colaboração do Gabinete de Prevenção de Acidentes para a sua área de responsabilidade;
- o. Organizar programas de treino e outros, dentro da sua esfera de acção, para aumentar a prontidão dos meios e a produtividade do pessoal;



- p. Garantir a análise técnica e económica dos pedidos de autorização de despesas relativos a aquisição de serviços e bens;
- q. Analisar as propostas apresentadas para a realização de obras de manutenção por empreitada, nos termos das normas em vigor e desde que contempladas no Plano Geral da Unidade, aprovado pelo Comandante;
- r. Determinar sobre toda a função aprovisionamento, quer sejam aquisições no mercado local ou não, no âmbito das normas em vigor e do planeamento aprovado;
- s. Proceder ao recrutamento de pessoal civil assalariado nos termos da lei vigente, para a execução de tarefas específicas, desde que essas tarefas decorram da execução de programas determinados superiormente e os consequentes encargos se enquadrem na competência administrativa delegada pelo Comandante;
- t. Decidir quanto a encomendas de serviços a entidades estranhas à Força Aérea, desde que contempladas em regulamentação adequada, haja cobertura financeira e se enquadre em directivas superiores;
- u. Autorizar a realização de despesas, no âmbito da competência administrativa delegada, desde que essas despesas se enquadrem no Plano Geral determinado pelo Comandante;
- v. Submeter à consideração superior todas as propostas de aquisição relativas a encomendas de serviços ou de material que, não se enquadrem no planeamento superiormente aprovado ou pelo facto da despesa ser superior à competência administrativa e que são essenciais para o bom funcionamento da Unidade;
- w. Garantir o cumprimento do serviço de escalas do seu Grupo.

605. Qualificações. O Comandante do Grupo de Apoio é um Tenente Coronel de Qualquer Especialidade (QE), preferencialmente de Administração Aeronáutica (ADMAER).

### SECÇÃO III ÓRGÃOS DE APOIO DIRECTO

606. Gabinete Técnico.

a. Atribuições:

(1) A nível de planeamento:

- (a) Efectuar a análise técnica e económica dos pedidos de aquisição ao mercado local de bens e serviços, nomeadamente nos aspectos de existência de substitutos ou de capacidade própria, de normalização e padronização de materiais e de existência de melhores alternativas;



- (b) Identificar a viabilidade técnica da satisfação das necessidades cujas acções se enquadrem no âmbito das actividades da Esquadilha Ofical da Esquadra de Manutenção de Base e programar a sua execução;
- (c) Proceder à elaboração de estudos económicos da manutenção de material e das infra-estruturas, promovendo a permanente apresentação de adequados elementos estatísticos;
- (d) Estudar os elementos para elaboração de orçamentos relativos a obras novas e de manutenção, assim como de todas as operações técnicas necessárias.

(2) A nível de coordenação e controlo:

- (a) Coordenar com as Subunidades do Grupo, em matéria de controlo de pessoal e cálculo de mão de obra disponível;
- (b) Determinar os custos de reparação efectuados no âmbito de todo o Grupo de Apoio;
- (c) Arquivar toda a documentação técnica sobre o material à responsabilidade do Grupo bem como sobre todas as Infra-estruturas existentes na Unidade.

(3) A nível de execução:

- (a) Satisfazer os requisitos para elaboração do desenho técnico;
- (b) Satisfazer os requisitos para execução de trabalhos de impressão;
- (c) Produzir auxiliares de exposição em função dos meios atribuídos à Unidade;
- (d) Satisfazer os requisitos de fotografia designadamente a produção de diapositivos e ampliações;
- (e) Coordenar a utilização dos meios audiovisuais existentes na Unidade.

b. Qualificações. O Chefe do Gabinete Técnico é um Capitão ou Oficial Subalterno de Qualquer Especialidade (QE), preferencialmente de Engenharia de Aeródromos (ENGAED).

607. Secção de Aquisições.

a. Atribuições:

- (1) Receber e coligir a documentação relativa a propostas de aquisição de serviços e bens, no âmbito do Grupo de Apoio, proveniente dos competentes Órgãos da Unidade e elaborar um Plano de Aquisições que submete a despacho do Comandante do Grupo de Apoio;
- (2) Efectuar consultas ao mercado, agrupando as necessidades numa única



encomenda;

(3) Preparar a organização de concursos e celebração dos competentes contratos escritos, se a isso houver lugar, nos termos do normativo legal vigente;

(4) Organizar o processo para despacho do Comandante do Grupo de Apoio elaborando a competente informação, acompanhada pela informação de cabimento da Esquadra de Administração e Intendência;

(5) Promover a aquisição, providenciando a uniformização dos materiais a adquirir, em conformidade com as Encomendas de Serviços ou de Material emitidas pela Esquadra de Administração e Intendência;

(6) Promover o transporte do material, desde a fonte de abastecimento ao armazém apropriado da Unidade e assegurar a sua entrega nas devidas condições de utilização;

(7) Dispor de elementos actualizados quanto a quantidades e preços de todos os artigos e produtos adquiridos, permitindo assim, a elaboração do Planeamento Global da Unidade assente nas necessidades reais adquiridas;

(8) Analisar a evolução do índice de preços no consumidor de todos os artigos/produtos consumíveis na Unidade.

b. Qualificações. O Chefe da Secção de Aquisições é um Capitão ou Oficial Subalterno de Qualquer Especialidade (QE).

608. Centro de Informática.

.....

609. Secretaria.

.....

#### SECÇÃO IV - ESQUADRA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA

610. Missão. A Esquadra de Administração e Intendência (EAI) tem por missão fornecer o apoio na área de administração e intendência do pessoal que presta serviço na Unidade e executar a gestão financeira da mesma, através do processamento de toda a documentação relativa aos orçamentos, saque de fundos, despesas e receitas bem como da elaboração das competentes contas mensais e de gerência, em conformidade com as normas legais aplicáveis à Administração Pública e exigidas pelo Tribunal de Contas.

611. Estrutura. A Esquadra de Administração e Intendência é composta por:

a. Comandante;

b. A Esquadrilha de Administração Financeira;

c. A Esquadrilha de Intendência;



d. A Tesouraria;

e. A Secretaria.

612. Comandante da Esquadra de Administração e Intendência.

a. Dependência. O Comandante da Esquadra de Administração e Intendência depende hierarquicamente do Comandante do Grupo de Apoio.

b. Competências:

(1) Cumprir todas as prescrições relativas à requisições de fundos da Fazenda Nacional;

(2) Cumprir e fazer cumprir todas as formalidades legais inerentes à aquisição de serviços e bens, exigidas pelo Tribunal de Contas, no estrito cumprimento das Normas e Regras da Contabilidade Pública;

(3) Coordenar todas as acções necessárias, relacionadas com eventos que provoquem alterações nos vencimentos do pessoal, por forma a que se processem conforme superiormente determinado;

(4) Controlar as medidas de salvaguarda dos valores em Cofre;

(5) Gerir as existências relativas aos meios materiais de intendência adquiridos para utilização na Unidade;

(6) Optimizar permanentemente, face aos desvios verificados, o Planeamento Global da Unidade, e apresentá-lo em tempo oportuno ao Comandante;

(7) Promover um justo equilíbrio entre o montante financeiro envolvido na aquisição dos meios materiais de intendência e as quantidades mobilizadas em existências;

(8) Fornecer alimentação, em boas condições dietéticas;

(9) Providenciar a existência de quantidades de combustíveis e lubrificantes que permitam o reabastecimento de aeronaves e o abastecimento de viaturas;

(10) Distribuir e vender, a pronto pagamento, fardamento e efectuar espólios;

(11) Garantir a rendibilidade das explorações existentes na Unidade.

c. Qualificações. O Comandante da Esquadra de Administração e Intendência é um Tenente Coronel ou Major de Administração Aeronáutica (ADMAER).

613. Esquadrilha de Administração Financeira.

a. Atribuições:

(1) Efectuar a gestão e controlo dos Orçamentos da Unidade;

(2) Estabelecer os procedimentos para a coordenação na elaboração dos projectos orçamentais e na programação das despesas, em conformidade



com as determinações superiores;

(3) Criar os mecanismos para o controlo dos programas orçamentais, no âmbito das suas competências;

(4) Propor medidas tendentes a um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis;

(5) Submeter a despacho do Comandante da Esquadra de Administração e Intendência todas as Autorizações de Recebimento e Ordens de Pagamento elaboradas na sua Esquadrilha.

b. Composição:

(1) A Secção de Orçamento;

(2) A Secção de Contabilidade;

(3) Os Vencimentos;

(4) Atendimento.

c. Qualificações. O Comandante da Esquadrilha de Administração Financeira é um Capitão ou Oficial Subalterno de Administração Aeronáutica (ADMAER).

#### 614. Esquadrilha de Intendência.

a. Atribuições:

(1) Estabelecer os procedimentos e acções adequadas por forma a que se possa alcançar a gestão correcta e eficaz dos meios materiais de Intendência desde a coordenação para o estabelecimento das necessidades, até à distribuição e controlo e zelar pelo cumprimento de todas as normas e princípios aplicáveis;

(2) Fornecer alimentação nas melhores condições dietéticas, de higiene e de limpeza;

(3) Fornecer atempadamente combustíveis e lubrificantes, de aviação e terrestres, nas melhores condições de qualidade e segurança;

(4) Fornecer fardamento em condições que garantam o melhor aproveitamento de recursos e o melhor cumprimento da missão, assim como uma apresentação do pessoal prestigiante para a Força Aérea;

(5) Fornecer atempadamente os materiais de expediente e de higiene e limpeza;

(6) Fazer o racional aproveitamento, em benefício da Unidade e do seu pessoal, do(s) produto(s) resultante(s) das explorações da Unidade, de acordo com directivas superiores.

b. Composição:

(1) A Secção de Subsistências;

(2) Os Combustíveis;



- (3) Fardamento;
- (4) As Explorações;
- (5) Material de Expediente, Higiene e Limpeza.

c. Qualificações. O Comandante da Esquadrilha de Intendência é um Capitão ou Oficial Subalterno de qualquer especialidade, preferencialmente de Administração Aeronáutica (ADMAER). As Secções serão chefiadas por Oficiais ou Sargentos, eventualmente em acumulação de funções, decorrendo da dimensão e da responsabilidade do trabalho a executar.

#### 615. Tesouraria.

##### a. Atribuições:

- (1) Proceder ao levantamento e depósito de fundos;
- (2) Efectuar os recebimentos e pagamentos em conformidade com os documentos elaborados pelas Esquadrilha de Administração Financeira, ou Esquadrilha de Intendência, após autorização e consequente assinatura do Comandante da Esquadra de Administração e Intendência;
- (3) Manter actualizada a escrituração relativa a movimentos de Cofre e Depósitos Bancários;
- (4) Proceder à salvaguarda dos valores em Cofre, pelos quais é responsável, em exclusivo.

b. Qualificações. A Tesouraria é de chefia de um Capitão ou Oficial Subalterno de qualquer especialidade.

#### 616. Secretaria.

.....

### SECÇÃO V - ESQUADRA DE ABASTECIMENTO

617. Missão. A Esquadra de Abastecimento (EA) tem por missão promover o abastecimento da Unidade de todos os materiais exceptuando os de intendência.

618. Estrutura. A Esquadra de Abastecimento é composta por:

- a. Comandante;
- b. A Esquadrilha de Processamento;
- c. A Esquadrilha de Armazenagem;
- d. Inventário;
- e. A Secretaria.

#### 619. Comandante de Esquadra de Abastecimento.

- a. Dependência. O Comandante de Esquadra de Abastecimento depende hierarquicamente do Comandante do Grupo de Apoio.
- b. Competências:





- (1) Assegurar a conservação, armazenagem e distribuição atempada do material do seu âmbito, nos termos quantitativos e qualificativos determinados pelo Comandante do Grupo de modo a satisfazer as necessidades da Unidade;
- (2) Alertar o Comando do Grupo para deficiências de planeamento e programação sempre que sejam visíveis ao nível de execução no respeitante à convergência requisição/satisfação/necessidades;
- (3) Enquadrar o pessoal por forma a se obter a eficácia dos resultados de abastecimentos;
- (4) Elaborar propostas para aquisição atempada do material necessário à satisfação das requisições que lhe forem apresentadas e receber e aumentar à carga os artigos adquiridos pela Unidade;
- (5) Requisitar ao DGMFA os artigos necessários às várias subunidades;
- (6) Providenciar para que o material reparável volte ao seu estado utilizável;
- (7) Elaborar os planeamentos de necessidades anuais de acordo com as normas emanadas pelas Direcções Técnicas;
- (8) Estabelecer os detalhes de serviço que permitam uma coordenação eficaz entre os órgãos da Esquadra;
- (9) Supervisionar as actividades desenvolvidas pela Esquadra, o cumprimento dos regulamentos, directivas, normas e mais disposições em vigor, assegurando que não existam distorções ou erros de procedimento;
- (10) Manter em permanência estreitas relações técnicas de contacto e esclarecimento com todos os órgãos da Unidade tendo em vista uma melhor capacidade de resposta às suas solicitações;
- (11) Determinar a elaboração dos documentos necessários que permitam em tempo oportuno a análise da actividade da Esquadra.

c. Qualificações. O Comandante da Esquadra de Abastecimento é um Tenente Coronel ou Major Técnico de Abastecimentos (TABST).

Quando a Esquadra de Abastecimento se constituir como Esquadrilha o seu Comandante será um Capitão ou Oficial Subalterno Técnico de Abastecimentos (TABST).

#### 620. Esquadrilha de Processamento.

##### a. Atribuições:

- (1) Assegurar o processamento dos artigos à carga da Unidade;
- (2) Registar e manter actualizado o cadastro dos artigos à carga da Unidade;
- (3) Gerir as existências, requisições e prioritizações relativas aos artigos da corrente geral de abastecimento da Unidade;



- (4) Fornecer os elementos para a gestão do material de abastecimento conforme lhe for solicitado e propor medidas que no seu âmbito contribuam para melhorar o rendimento do serviço;
- (5) Analisar os recursos humanos disponíveis no sentido de assegurar um equilíbrio entre carga e capacidade de trabalho;
- (6) Executar as operações de abastecimento que lhe forem atribuídas;
- (7) Preservar o material que lhe estiver atribuído;
- (8) Executar os procedimentos de segurança superiormente determinados;
- (9) Executar as tarefas de gestão consoante for determinado pelo Comandante de Esquadra.

b. Composição:

- (1) A Secção de Análise e Controlo de Documentos;
- (2) Processamento de Documentos;
- (3) Controlo de Cargas e Abate de Material.

c. Qualificações. O Comandante da Esquadrilha de Processamento é um Capitão ou Oficial Subalterno Técnico de Abastecimento (TABST).

621. Esquadrilha de Armazenagem.

a. Atribuições:

- (1) Assegurar o acondicionamento em paiol e a armazenagem dos artigos à carga da Unidade;
- (2) Receber classificar e aumentar à carga todos os artigos fornecidos em satisfação de requisições e aqueles que forem directamente distribuídos;
- (3) Recepcionar e classificar o material recebido das subunidades em estado reparável e destinado à reparação;
- (4) Gerir o circuito de abastecimento de publicações técnicas da Unidade;
- (5) Executar os procedimentos de segurança superiormente determinados.

b. Composição:

- (1) A Secção de Recepção e Expediente;
- (2) Os Armazéns e Paióis.

c. Qualificações. O Comandante da Esquadrilha de Armazenagem é um Capitão ou Oficial Subalterno Técnico de Abastecimento (TABST).

622. Inventário.

a. Atribuições:

- (1) Controlar, quantitativa e qualitativamente, os artigos à carga da Unidade;
- (2) Proceder em conformidade com o determinado na regulamentação aplicável à função abastecimento;



(3) Inventariar as existências de material com o fim de corrigir possíveis desvios no processamento e armazenagem;

b. Qualificações. O Chefe do Inventário é um Sargento-Ajudante ou Primeiro Sargento, de Abastecimentos (ABST).

623. Secretaria.

.....

#### SECÇÃO VI - ESQUADRA DE PESSOAL

.....

#### SECÇÃO VII - ESQUADRA DE MANUTENÇÃO DE BASE

630. Missão. A Esquadra de Manutenção de Base (EMB) tem por missão fornecer à Unidade o apoio de manutenção não directamente relacionado com as aeronaves, designadamente, a manutenção oficial, a manutenção das infra-estruturas e executar a manutenção de viaturas e efectuar a gestão operacional dos meios de transporte da Unidade.

.....

633. Esquadrilha de Transportes.

a. Atribuições:

- (1) Optimizar a gestão da frota auto da Unidade, recolhendo as necessidades de transporte e planeando o movimento das viaturas;
- (2) Cumprir, fazer cumprir e propor as directivas que condicionem a circulação e requisição de viaturas;
- (3) Exercer uma acção pedagógica sobre os condutores nos aspectos relacionados com o código da estrada, deveres e obrigações, prevenção de acidentes e mecânica geral;
- (4) Exercer uma acção fiscalizadora de modo a detectar abusos na utilização das viaturas;
- (5) Zelar pela limpeza e conservação das viaturas;
- (6) Zelar pela apresentação e atavio dos condutores;
- (7) Manter actualizados os registos de manutenção periódica - inspecções e lubrificações - das viaturas e cumprir os calendários estabelecidos;
- (8) Realizar a manutenção das viaturas nos termos superiormente determinados;
- (9) Requisitar os sobressalentes e materiais necessários à manutenção do seu sector;
- (10) Preencher os registos de manutenção de viaturas de modo a poderem ser controladas todas as acções de manutenção.

.....



SECÇÃO VIII - ESQUADRA DE MANUTENÇÃO DE MATERIAL ELECTROTÉCNICO DE  
TERRA

.....

SECÇÃO IX - ESQUADRA DE POLÍCIA AÉREA

.....

SECÇÃO X - CENTRO DE SAÚDE

.....



## Anexo F – Lista de artigos possíveis de serem trabalhados pela Direcção de Aquisições

Aqui se apresenta uma listagem meramente indicativa, e sempre sujeita a uma análise mais profunda.

A definição definitiva de uma lista de artigos sobre os quais a Direcção de Aquisições ficaria responsável pelo lançamento de processos de aquisições, seria sempre feita com base em propostas fundamentadas dos CFin, os quais se baseariam em algumas premissas, nomeadamente quantidades económicas de aquisição, universalidade de uso entre outras.

- Papel A4
- Papel Higiénico
- Guardanapos e toalhas de papel
- Consumíveis diversos de secretaria
- Tinteiros e toner para impressoras e fotocopiadoras
- Material de Limpeza e higiene (produtos e utensílios)
- Consumíveis de informática
- Sobresselentes auto de consumo comum
- Material eléctrico (lâmpadas e outro material)
- Tintas e utensílios de pintura
- Consumíveis para gráficas
- Impressos
- Artigos de Cantina e Bar de grande consumo



## Anexo G - O Planeamento dos Sistemas de Informação

Qualquer organização deve procurar atingir um avanço tecnológico sobre os seus concorrentes de modo conseguir atingir uma importante vantagem competitiva, visto que com o uso eficiente da tecnologia poderão aumentar a sua produtividade.

Como é lógico torna-se necessário um esforço financeiro maior do que a concorrência afim de se atingir um maior destaque tecnológico. Torna-se importante verificar e ponderar se irá ter retorno do capital investido, e se virá dentro de um espaço de tempo aceitável.

O que verificamos na economia contemporânea é que a informação se está a tornar no elemento mais importante. Assim, se os sistemas de informação se apoiarem convenientemente nas tecnologias de informação podem ajudar a organização a ganhar uma importante vantagem competitiva, visto que aumentará a produtividade e, consequentemente, os lucros.

O recurso às tecnologias de informação permite que as empresas se tornem mais flexíveis, e deste modo possam responder mais rapidamente às exigências do mercado, e possibilita mais facilmente mudanças de estratégia, visto que as empresas dispõem de informação mais rápida e mais fiável, do que pelo métodos tradicionais (cartas, memorandos, etc.).

Alguns conceitos devem ser identificados:

- Estratégia dos sistemas de informação(SI) - refere-se ao modo como se vai usar a informação, sistemas e tecnologias e como serão geridas as aplicações na perspectiva de negócio. Assim, o principal será alinhar a informação como suporte das necessidades do negócio e na identificação e exploração de oportunidades competitivas para SI/TI.
- Estratégia das tecnologias de Informação (TI) - refere-se ao modo como a tecnologia deverá ser aplicada de modo a apoiar o processo da informação, o desenvolvimento de sistemas e a criação de vantagens competitivas para a empresa.

Os objectivos dos SI/Ti devem e têm que estar enquadrados com os objectivos da própria empresa e do negócio desta.

Para se elaborar um planeamento de Sistemas de Informação costuma-se, entre outras, recorrer ao BSP/SA<sup>143</sup>. Este método consiste numa abordagem estruturada para estabelecer o planeamento dos sistemas de informação, ao nível do curto e do longo prazo

---

<sup>143</sup> Business System Planning for Strategic Alignments



de determinado negócio. Este método utiliza uma análise Top Down (de cima para baixo) exigindo um envolvimento e responsabilização por parte dos gestores principais. Esta abordagem serve como elo de comunicação entre os gestores de topo e os restantes colaboradores, visto que incidem directamente no planeamento estratégico dos Sistemas de Informação. Este método releva, assim, a necessidade de entender a informação como um importante recurso que deve ser tratado na base de uma visão a nível global das necessidades da empresa.

Num negócio existem um conjunto de transacções de carácter funcional que podem ter características comuns, este conjunto de interacções é entendido e definido pelo método BSP, como processos do negócio. Assim, através de uma análise das várias relações entre a organização e os processos de negócio, estabelece-se uma visão da arquitectura da informação.

Assim, o planeamento BSP baseia-se no planeamento do negócio para estabelecer o plano ao nível dos sistemas de informação, analisando-os de modo a se saber até que ponto é que estes suportam o negócio e qual seria a situação desejável. A diferença entre estas duas situações irão permitir visualizar quais os desenvolvimentos necessários para a evolução dos SI da empresa, e consequentemente de toda a empresa.

Podemos afirmar que o método BSP se desenvolve em duas fases distintas:

## 1. Fase 1 (análise de diagnóstico)

- Identificar objectivos e estratégia da empresa;
- Identificar a estrutura e a organização;
- Relacionar a estratégia com a organização.

Consiste num estudo de nível estratégico do negócio e do seu ambiente orientado dos níveis superiores para os níveis inferiores da empresa (TOP DOWN). Este estudo identifica os sistemas existentes que suportam as áreas chave. Procedem-se a uma análise dos pontos fortes e fracos daqueles sistemas., mas também à identificação dos sistemas em falta e das suas prioridades. Esta fase é realizada com o envolvimento dos gestores do negócio que têm a experiência suficiente para participarem na elaboração de decisões de carácter estratégico. Esta fase pode durar cerca de 4 semanas de empenho por parte desta equipa.

O método BSP está muito centrado nas entrevistas com os gestores seniores responsáveis pelas principais áreas funcionais (marketing, produção, RH, financeira, etc.).

Objectivos das entrevistas:

- Validar as matrizes e a informação recolhida
- Determinar a informação necessária aos executivos e prioridades



- Definir prioridades em relação às necessidades futuras
- Avaliar os problemas existentes
- Envolver o mais possível os executivos

Durante as entrevistas podem ser postas as seguintes questões (entre outras) ao entrevistado:

- Quais as suas responsabilidades?
- Quais os objectivos na sua área? E se tudo coincide com o que foi formalmente definido.
- Quais os principais problemas e dificuldades?
- Que informação é que acha necessária? E quanto é que acha que isso valeria para a empresa (em termos de horas poupadas, melhores oportunidades, etc.)?

Os problemas e os pontos de vista do entrevistado são registados para que se possa, posteriormente, confrontá-los com esses registos afim de se notar a sua fiabilidade.

Estes registos incluem:

- A definição do problema.
- Uma solução potencial.
- Uma abordagem à importância do problema.
- A necessidade ao nível do sistema de informação.
- Os processos do negócio afectados
- O processo do negócio origem do problema.

Com as análises feitas procura-se identificar o problema e quais as suas causas, assim como as suas consequências.

A partir das entrevistas e de tudo o resto analisado, é identificado o novo sistema a desenvolver, pelo que se irão estabelecer as prioridades dos desenvolvimentos, que passam pelas seguintes etapas:

- Identificação das dependências entre os novos sistemas e os sistemas existentes.
- Criação de um critério objectivo para avaliação das prioridades dos novos sistemas.
- Categorização dos sistemas em: alta, média e baixa prioridade. Definição do cronograma para o desenvolvimento dos sistemas.

Depois da avaliação realizada, permite-se saber se se deve ou não proceder à fase 2, em que esta é bastante mais demorada do que a primeira. Visto que envolve com grande detalhe as seguintes tarefas:

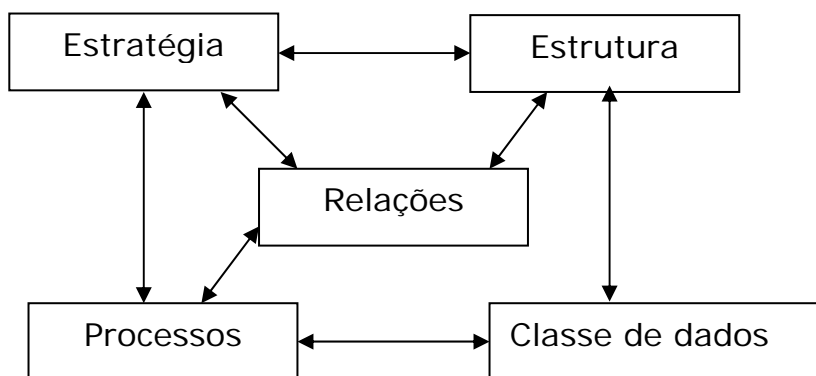
- Análise detalhada dos processos do negócio.
- Identificação e classificação de dados.
- Análise dos problemas e proposta de soluções.



- Listagem dos benefícios dos novos sistemas (quantificados sempre que possível).
- Actualização da lista dos sistemas computacionais. Elaboração de recomendações sobre o modo de distribuir os recursos ao nível das actividades de processamento de dados.
- Formalização do melhor modo de gerir a implementação do referido plano.

## 2. Fase 2 (modelo da empresa)

- Identificar os processos e dados
- Identificar as relações entre:



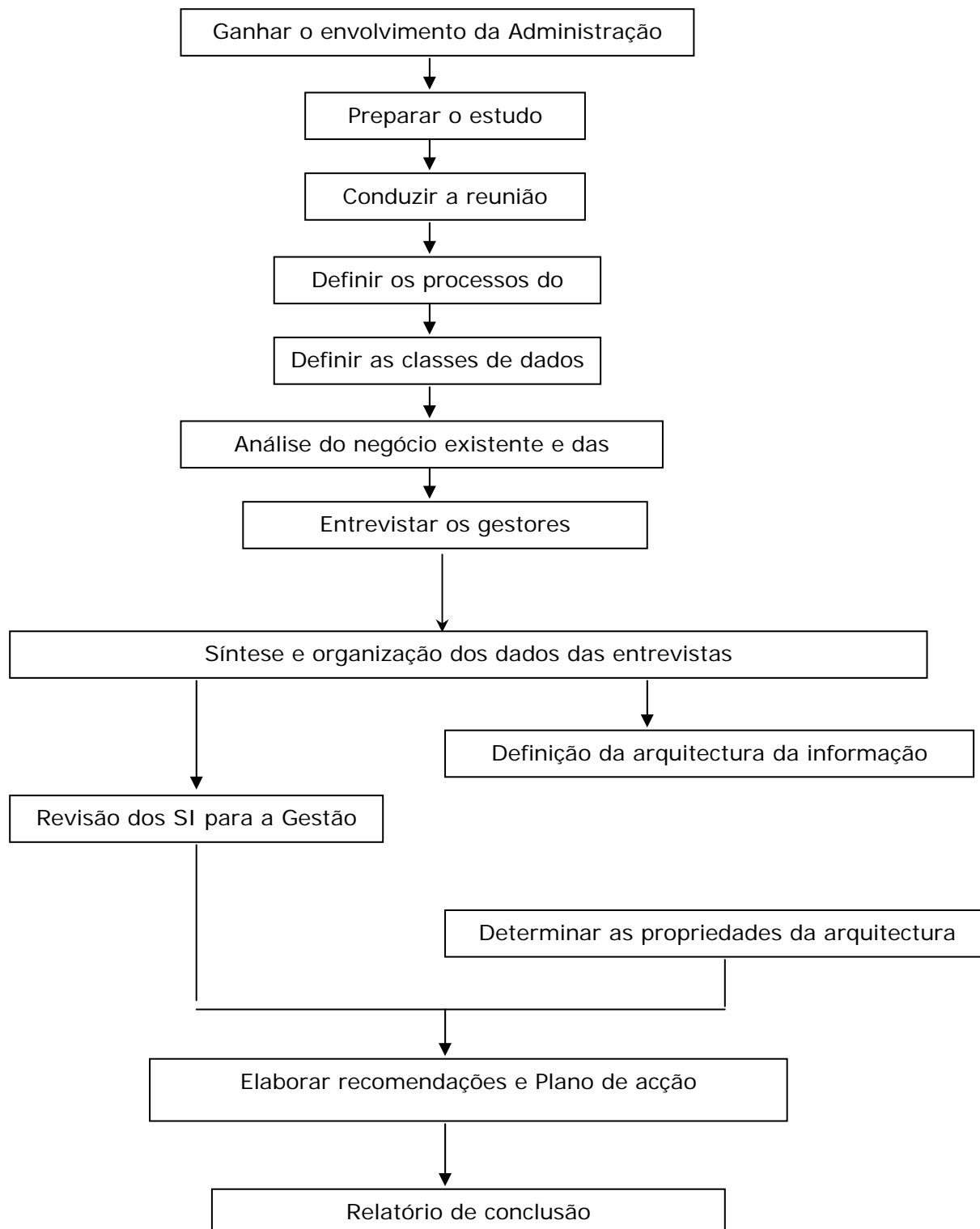
Esta fase envolve um estudo mais aprofundado, com uma equipa maior e durante um período mais longo do que a fase 1. Esta fase pretende estabelecer as relações necessárias entre os dados, de modo a poderem ser introduzidas técnicas de gestão de bases de dados, de e um dicionário de dados.   também um objectivo a elaboração de um plano global ao nível dos sistemas de informação, apresentado com um certo detalhe e especificando os recursos necessários para alcançar os objectivos do referido plano.

Estas duas fases são executadas por uma equipa de pessoas reunidas especificamente para a execução desta mesma tarefa.

O método BSP tem como principal objectivo garantir o planeamento dos Sistemas de Informação de acordo com as necessidades do negócio. E tendo como objectivos secundários os seguintes:

- Fornecer um método objectivo de estabelecimento de prioridades parra o desenvolvimento de SI.
- Proteger os investimentos feitos nos SI e nas tecnologias de suporte.
- Aumentar a confiança dos gestores em relação à rentabilidade dos investimentos.
- Melhorar a relação entre os técnicos e os utilizadores finais

### 3. Sequência da metodologia (BSP)





## 4. Bibliografia

Reis, Carlos, *Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação*, Editorial Presença, 1ª edição, 1993.

Zorrinho, Carlos, *Gestão de Sistemas de Informação*, Biblioteca de Gestão Moderna, 1ª edição, 1991.

Anunciação, Pedro Fernandes, *O urbanismo dos Sistemas de Informação*, Edições Cetop, 1ª edição, 1997.

Apontamentos da disciplina de Sistemas de Informação para a Gestão do 3º ano de Gestão da Distribuição e logística leccionada na Escola Superior de Ciências Empresariais.

The Economist Books, *Estratégia ( o essencial da estratégia explicado de A a Z)*, Biblioteca de Gestão, Exame, Abril Control Jornal, 1998.



## Anexo H - Regulamento dos Centros de Finanças

### 1. Atribuições e Competências

#### a. Ao centro de finanças compete:

- Coordenar as propostas orçamentais relativas ao orçamento do Exército e o plano de emprego das despesas com compensação em receitas que concretizem em termos financeiros, os recursos necessários à execução das actividades programadas que não são satisfeitas em espécie directamente pela cadeia logística;
- Estudar a atribuição dos recursos financeiros, observando os princípios de ordem administrativa e financeira que se encontram fixados;
- Controlar a gestão financeira, com vista a maior eficácia na utilização dos recursos disponíveis;
- Apoiar tecnicamente, em termos de gestão financeira, as unidades, estabelecimentos ou órgãos (Un/Estab/Org) do Exército da sua área e prestar-lhes informações que possam contribuir para uma mais eficiente acção de comando, direcção ou chefia.
- Exigir das secções logísticas o estrito cumprimento dos prazos fixados para a remessa dos documentos relativos à sua actividade financeira.
- Certificar-se de que as secções logísticas observam com exactidão as regras da contabilidade pública e demais preceitos legais e regulamentares em vigor, através da análise documental e das missões de auditoria e apoio técnico;
- Controlar os saldos das diferentes contas, obtendo das secções logísticas os esclarecimentos que forem necessários para uma melhor identificação das suas origens;
- Dar quitação das receitas e despesas, quer se refiram às verbas provenientes dos fundos do Tesouro, quer dos planos de emprego das despesas com compensação em receitas;
- Elaborar informações de gestão que contribuam para uma mais eficiente acção de comando ou direcção;
- Prestar oportunamente informações de gestão, através de relatórios da actividade administrativo-financeira, complementados com mapas de gestão, estatística e outros documentos pertinentes;
- Dar conhecimento ao comando de que depende e ao Comando da Logística, por intermédio da Direcção dos Serviços de Finanças, através de relatório



circunstanciado, de quaisquer irregularidades detectadas;

- Encaminhar para o Comando da Logística, por intermédio da Direcção dos Serviços de Finanças, com conhecimento ao comando de que depende, depois de informadas, as actas das secções logísticas que refiram procedimentos contrários aos preceitos legais e regulamentares em vigor;
- Cumprir os prazos fixados para a elaboração e apresentação das contas mensais e das contas de gerência;
- Proceder à verificação e processamento das receitas e despesas das Un/Estab/Org, face aos documentos justificativos;
- Executar a contabilidade geral, orçamental e analítica, segundo métodos racionais científicos, de todas as Un/Estab/Org da sua área de apoio;
- Prestar as contas mensais e de gerência das Un/Estab/Org a remeter ao Comando da Logística, por intermédio da direcção dos serviços de finanças;
- Controlar toda a actividade administrativo-financeira desenvolvida na sua área de apoio.

b. As contas de gerência de numerário e de materiais referidas no ponto 16º do n.º 1 deverão ser enviadas, em duplicado, ao Comando da Logística, por intermédio da Direcção dos Serviços de Finanças, até 15 de Abril do ano seguinte àquele a que respeitam.

c. Para efeitos de prestação de contas mensais, o centro de finanças obriga-se com a assinatura do chefe do Centro, do chefe da Secção de Gestão Orçamental e do chefe da Secção de Gestão Financeira e Contabilidade.

## 2. Organização

Os centros de finanças funcionam na dependência técnica do Comando de Logística, através da Direcção dos Serviços de Finanças, e articulam-se da seguinte forma:

- Chefe;
- Subchefe;
- Secção de Gestão Orçamental;
- Secção de Gestão Financeira e Contabilidade;
- Secção de Verificação de Contas;
- Secção Logística;
- Secção de Apoio Geral.

### **Ao chefe do centro de finanças compete:**

- Como conselheiro técnico e elemento do Estado-Maior Especial, aconselhar, no âmbito da gestão financeira, o comandante quanto aos preceitos legais e regulamentares e directivas superiores;



- Apresentar e relatar ao comandante todos os assuntos que devem ser submetidos à sua apreciação e resolução;
- Providenciar para que sejam cumpridas, nos prazos estabelecidos, as atribuições cometidas ao centro de finanças;
- Apresentar, para apreciação e aprovação do comandante, as propostas orçamentais e de carácter administrativo a enviar às entidades competentes;
- Promover a prestação de contas nos prazos estabelecidos;
- Coadjuvar o comandante ou director em toda a vida administrativo-financeira da respectiva área;
- Dirigir e executar outros serviços relacionados com as suas funções que lhe sejam determinados pelo comandante;
- Propor ao comandante a distribuição dos recursos financeiros pelos Un/Estab/Org da sua área de apoio;
- Propor superiormente a realização de missões de auditoria e apoio técnico, tendo em vista a verificação do cumprimento dos preceitos legais e regulamentares em vigor e contribuir para uma melhor gestão financeira das Un/Estab/Org;
- Elaborar e prestar oportunamente informações de gestão, através de relatórios da actividade administrativo-financeira complementados com mapas de gestão, estatísticos e outros documentos julgados convenientes que contribuam para uma mais eficiente acção de comando aos diversos níveis;
- Dar superiormente conhecimento de quaisquer irregularidades detectadas, através de relatório circunstanciado, bem como encaminhar para o Comando da Logística, por intermédio da Direcção dos Serviços de Finanças, depois de informadas as actas das secções logísticas que refiram procedimentos contrários aos preceitos legais e regulamentares em vigor.

**Ao subchefe compete** coordenar a actividade interna do centro de finanças e coadjuvar o respectivo chefe, substituindo-o na sua ausência ou impedimento, assumindo desde então todos os deveres e atribuições que àquele competem.

**Ao subchefe, enquanto auditor administrativo, compete:**

- Elaborar o plano das missões de auditoria e apoio técnico;
- Propor com a devida oportunidade, as alterações que, por força das circunstâncias, haja de introduzir no plano, invocando as razões que as determinem;
- Executar as missões de auditoria e apoio técnico em conformidade com as instruções difundidas pelo Comando da Logística;

- Elaborar, no prazo de dez dias, após a conclusão de cada missão de auditoria e apoio técnico, o respectivo relatório;
- Informar imediatamente o comandante, director ou chefe da Un/Estab/Org e o chefe do centro de finanças de quaisquer actos ou procedimentos considerados lesivos da Fazenda Nacional que forem detectados no decorrer da missão de auditoria e apoio técnico, independente do que vier a ficar expresso no relatório a elaborar.

**À secção de gestão orçamental compete:**

- Analisar tecnicamente as propostas de orçamento - programa das Un/Estab/Org da sua área de apoio, consolidando-as na proposta global de orçamento - programa a remeter ao Comando da Logística, por intermédio da Direcção dos Serviços de Finanças;
- Analisar tecnicamente os planos de emprego das despesas com compensação em receitas das Un/Estab/Org da sua área de apoio, remetendo-os superiormente para aprovação;
- Elaborar a proposta de distribuição das dotações orçamentais pelas Un/Estab/Org da área de apoio, em função dos créditos superiormente definidos;
- Controlar a gestão financeira das Un/Estab/Org, procedendo, nomeadamente, à análise por grupos de despesas na perspectiva de custo - eficácia;
- Controlar a actividade real, comparando-a com os créditos orçamentais, e apurar os desvios consequentes, determinando os factos que estão na sua origem e aconselhando as acções correctivas necessárias, por forma a serem eliminados desvios futuros, derivados das mesmas causas;
- Proceder a estudos de mercado, com vista a definir as condições que, proporcionando maiores vantagens económicas, devam ser observadas na aquisição de bens, serviços e obras, tendo em atenção a orientação que superiormente tiver sido estabelecida;
- Estudar, na perspectiva financeira os projectos de investimento definidos pelo comando ou direcção a que se está subordinado o centro de finanças;
- Submeter a visto do Tribunal de Contas, através do Comando da Logística, Direcção dos Serviços de Finanças, os processos de aquisição de bens, serviços e obras que ao mesmo tenham de ser apresentados;
- Obter as autorizações de isenção de direitos alfandegários quando legalmente possível;
- Proceder à recolha de dados que permitam analisar a actividade orçamental das Un/Estab/Org.

**À secção de gestão financeira e contabilidade compete:**

- Executar a contabilidade a partir dos documentos processados, relativos à actividade administrativo-financeira das Un/Estab/Org, observando os métodos de contabilidade geral, contabilidade orçamental e contabilidade analítica;
- Prever e prover às necessidades de financiamento das Un/Estab/Org através de adequada gestão financeira previsional;
- Obter das secções logísticas a justificação dos saldos constantes do balancete do Razão;
- Reunir, catalogar e interpretar os dados relativos à actividade administrativo-financeira, de acordo com a orientação definida superiormente;
- Elaborar, nos prazos estabelecidos, as contas a remeter à Direcção dos Serviços de Fianças, observando as instruções definidas para o efeito;
- Elaborar as contas de gerência das Un/Estab/Org e enviá-las ao Comando da Logística, por intermédio da Direcção do Serviço de Finanças, no prazo fixado, depois de devidamente assinadas e aprovadas pelos elementos responsáveis;
- Proceder à recolha de dados que permitam elaborar estatísticas representativas da actividade administrativo-financeira das Un/Estab/Org por cuja contabilidade é responsável.

**À secção de verificação de contas compete:**

- Proceder à verificação, processo e liquidação das receitas e despesas das Un/Estab/Org, face aos documentos justificativos, nomeadamente, quanto ao exacto cumprimento das leis, regulamentos e outras normas de carácter administrativo;
- Dar imediato conhecimento de quaisquer irregularidades detectadas;
- Verificar o exacto cumprimento por parte das secções logísticas, das instruções relativas à organização do processo de documentos justificativos da actividade administrativo-financeira e, bem assim, dos prazos estabelecidos para a sua remessa;
- Proceder à recolha de dados que permita a elaboração de estatísticas representativas da actividade desenvolvida;
- Dar quitação das receitas e despesas e elaborar as notas de liquidação e pagamento respeitantes às despesas liquidadas por conta do orçamento do Exército.

**À Secção Logística compete** apoiar internamente o centro de finanças, de acordo com o regime fixado na regulamentação própria.





**A Secção de Apoio Geral compete**, nomeadamente, no caso do centro de finanças se encontrar na situação de organicamente independente:

- Receber, registar, distribuir e expedir a correspondência;
- Assegurar a gestão do pessoal do centro;
- Accionar todos os assuntos relacionados com a gestão dos materiais necessários ao funcionamento do centro;
- Manter o arquivo geral;
- Providenciar no sentido da microfilmagem dos documentos, em conformidade com a legislação aplicável;
- Manter o serviço de segurança do centro, de acordo com as directivas do oficial de segurança;
- Assegurar os restantes serviços de funcionamento interno, nomeadamente os de economato, justiça, transporte e transmissões;
- Publicar a ordem de serviço interna;
- Ter a seu cargo a biblioteca.

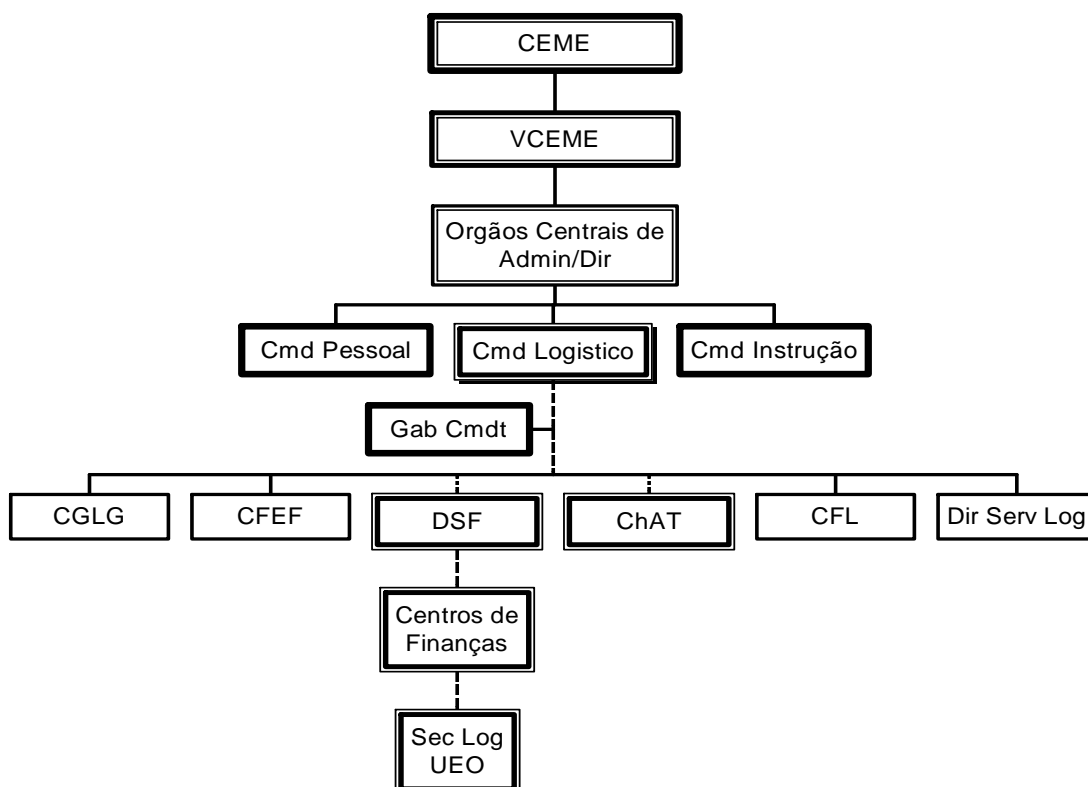
### 3. Alcance ou desvio de valores

a. Apurando-se ou havendo suspeita da existência de qualquer alcance ou desvio de valores ou qualquer irregularidade que afecte os interesses do Estado, adoptar-se-á o procedimento seguinte:

- Ocorrendo os factos no centro de finanças, o respectivo chefe fará comunicação dos mesmos ao comando de que depende e ao Comando da Logística, por intermédio da Direcção dos Serviços de Finanças, e ordenará a imediata suspensão das respectivas funções do presumível responsável, promovendo a sua consequente substituição;
- Ocorrendo os factos em Un/Estab/Org, o chefe do centro dará, de imediato, conhecimento dos mesmos ao respectivo comandante, director ou chefe, a fim de que este proceda em conformidade com o que se encontra legalmente estabelecido, bem como dará deles conhecimento ao comando de que depende e providenciará no sentido de se proceder a uma inspecção.

b. A substituição de qualquer elemento responsável pela gerência administrativo-financeira das Un/Estab/Org, por motivo de presunção ou apuramento de qualquer irregularidade, dá lugar à prestação de contas, que serão encerradas na data em que se fizer a substituição.

## Anexo I - A Integração do Sistema de Administração Financeira na Estrutura Superior do Exército



## Anexo J - Como seleccionar e negociar com os transportadores

### 1. Introdução

O progressivo movimento de subcontratação das operações logísticas, nomeadamente de armazenagem e transporte, surge como resposta à preocupação das empresas quanto à maior produtividade global da cadeia logística. Historicamente este objectivo era dificultado pela ausência de parceiros competentes no mercado. Este problema tem vindo a ser atenuado pela entrada de novos operadores, cada vez mais especializados.

A preocupação de concentração no negócio principal das empresas tem contribuído para que cada vez mais funções sejam subcontratadas. Esta realidade reforça a importância de uma selecção adequada dos parceiros logísticos, da negociação dos termos aplicáveis à prestação do serviço e das formas de comunicação subjacentes a esta relação de carácter continuado.

Vejamos então os aspectos mais relevantes relacionados com estas decisões.

### Passo 1: Analise dos custos de transporte

Um dos aspectos mais importantes a considerar na selecção de um transportador é o custo dos seus serviços. Nesta perspectiva, uma empresa que decida recorrer a transportadores externos deve realizar uma análise prévia dos custos de transporte, por forma a estar mais habilitada a negociar os preços e condições de prestação do serviço. Esta aproximação pode ainda ser útil caso a empresa venha a decidir realizar o transporte por conta própria - assim poderá ter um termo de comparação para a sua eficiência interna na realização dessa actividade.

Uma boa abordagem para iniciar esta estimativa de custos é considerar a utilização de veículos padrão, com peso bruto de 15, 19, 24 e 40 toneladas, para proceder ao transporte de cargas completas (de 9, 11, 15 e 24 toneladas, respectivamente). Considerar-se nesta análise apenas o meio de transporte rodoviário pela sua preponderância em Portugal, embora este mesmo raciocínio possa ser aplicado a qualquer outro meio de transporte. Assim, os passos a realizar para obter uma estimativa de custos são os seguintes:

### Passo 2: Calcular os custos fixos

Neste passo devem ser calculados os seguintes elementos:

- **Valor anual correspondente à amortização do veículo** (veículo novo

carroçado, excluindo pneus e valor residual no fim da sua vida útil, considerada como sendo, em média, de 7 anos).

- **Encargos financeiros** associados ao investimento em veículos. Este valor depende da taxa de juro que a empresa consegue obter para financiamento.
- **Valores dos seguros e dos encargos com mão de obra**, nomeadamente os motoristas. No que diz respeito aos seguros, devem ser considerados dois tipos: o seguro de responsabilidade civil limitada e o seguro das mercadorias. Quanto aos custos com pessoal deverão ser contabilizadas todas as suas componentes associadas: remunerações, horas extraordinárias, ajudas de custo, encargos sociais, seguro de acidentes de trabalho, etc.

### Passo 3: Calcular os custos variáveis

Em termos de custos variáveis, deverão ser analisadas três componentes:

- **Custos de combustível**, sendo importante considerar as diferenças entre os tipos de veículo indicados inicialmente:

	15 ton.	19 ton.	26 ton.	40 ton.
Tráfego regional	26	30	40	45
Tráfego nacional	25	28	39	41
L/100 Km				

- **Custo dos pneus**, considerando o tipo de veículo em causa. De acordo com o veículo seleccionado, podem observar-se valores específicos quanto a: número de pneus; preço do pneu novo; preço da recuperação (rechapagem) e prazo de vida útil (em Kms). A consideração destes elementos para cada tipo de veículo permite estimar um custo por Km associado à utilização dos pneus.
- **Custos de manutenção e reparação**. Também aqui é possível aferir um custo por Km para cada tipo de veículo (para tráfego regional e nacional). Estes valores terão em conta os preços médios praticados por concessionários em contratos de assistência global.

### Passo 4: Fazer uma estimativa final de custos

Tendo em conta os diferentes tipos de custos fixos e variáveis, é possível chegar a uma estimativa de custos para cada tipo de veículo e de tráfego, considerando os seguintes pressupostos adicionais:

- Velocidades médias de serviço: 25 Km/h (cargas regionais); 45 Km/h

(cargas nacionais);

- Tempos médios de carga / descarga: 2 horas (veículos de 15, 19 e 26 toneladas); 3 horas (veículos de 40 toneladas);
- Total de dias produtivos por ano (descontando paralisações para manutenção e reparação);
- Custos fixos horários para os dias produtivos.

Estes pressupostos poderão ser utilizados para o apuramento dos custos totais por unidade de tempo, por Km percorrido ou por tonelada - consoante o nível de análise que a empresa considere relevante. Por exemplo, se considerarmos que existem 192 dias produtivos no ano, conseguimos obter o número potencial de horas de circulação do transporte. Descontando o tempo médio de carga / descarga para o tipo de veículo seleccionado (2 ou 3 horas por dia), obtemos as horas de transporte efectivas. A partir deste valor, e considerando a velocidade média do veículo (cargas regionais ou nacionais), podemos chegar ao número de Kms que o veículo pode percorrer durante o ano (ou outro período considerado). Esta informação permite apurar, por exemplo, os custos fixos por Km. Este raciocínio pode também aplicar-se à capacidade de cada tipo de veículo para apurar o custo por tonelada.

## Passo 5: Elaborar um caderno de encargos

A selecção de um transportador será também determinada pelo sucesso das negociações quanto às condições relativas aos serviços prestados. Estas, numa fase final, serão formalizadas em documentos específicos, tais como um caderno de encargos ou um contrato. Qualquer um destes documentos deverá ser muito preciso, fixando as condições em que os serviços deverão ser prestados. Os termos da prestação do serviço, pela sua complexidade, deverão ser claramente estabelecidos, assim como as formas de controlo dos resultados. Este factor justifica a presença cada vez mais frequente de terminais informáticos nas instalações dos transportadores, que permitem aos subcontratantes um controlo em tempo real. Este controlo é especialmente importante quando é delegada a exploração da rede de distribuição de produtos cuja fiabilidade deve ser absoluta. Há que não esquecer que um dos objectivos da logística consiste em reduzir o nível de *stocks*, ou seja, diminuir a inércia do sistema de escoamento dos produtos, do qual se espera a maior fluidez.

A relação entre a empresa subcontratante e o transportador deve ser regulada através do referido caderno de encargos ou contrato, que define normas muito precisas quanto aos custos, qualidade e prazos para a prestação do serviço. Este documento deverá prever um conjunto de cláusulas essenciais:

- A **natureza das operações e respectivas condições de execução,**

incluindo os meios e os materiais a utilizar e as técnicas a empregar (como a organização do trabalho, processos de gestão dos *stocks*, prazos de execução, etc.);

- O **custo das operações**. Certas estruturas tarifárias específicas são frequentemente negociadas, tanto no que se refere ao transporte como ao armazenamento (remuneração ao quilómetro, à tonelagem, à tonelagem por quilómetro, à viagem, à tonelagem contratada, etc.);
- Os **meios de controlo** montados pela empresa subcontratante, que pode introduzir pessoal de enquadramento (o que é raro se o prestador do serviço for de confiança). Inventários semanais ou diários são regularmente enviados ao subcontratante. Este também poderá dispor de acesso informático directo ao sistema do transportador;
- **Acordos-litígios particulares**, que obrigam os dois parceiros, repartindo as responsabilidades e os danos causados por avarias. Em compensação, o transportador pode ver garantida parte do tráfego da empresa fabricante ou distribuidora.

Estes aspectos deverão ser avaliados na fase de negociação, momento em que as condições proporcionadas por vários transportadores serão comparadas e hierarquizadas, conduzindo à decisão final quanto ao prestador de serviço a seleccionar.

## Passo 6: Seleccionar o transportador

Uma vez determinado o custo e as condições de prestação de serviço de vários transportadores, há ainda dois pontos adicionais relevantes que podem influenciar a decisão final:

### *a. Número de operações a adjudicar*

É necessário fazer uma identificação clara das operações a atribuir ao transportador escolhido. Muitas vezes este prestador de serviço já executa (ou pode vir a executar) funções que vão muito além do transporte - sendo, neste caso, um verdadeiro operador logístico. As propostas apresentadas pelos transportadores poderão incluir serviços que a empresa não pretende utilizar na sua totalidade ou, no outro extremo, serviços que a empresa não estaria a pensar em adjudicar externamente mas que, face à atractividade da proposta, poderá acabar por o fazer.

Assim, será necessário definir definitivamente quais as funções a transferir para o transportador. Actualmente, a cadeia de transporte pode articular uma



multiplicidade de operações, tais como:

- Operações de transporte (de aprovisionamento, inter-fábricas, da distribuição física dirigida aos armazéns, das plataformas de distribuição, dos pontos de venda);
- Operações auxiliares de transporte (trânsito, alfândega, comissão de transporte);
- Operações de acabamento (montagem final);
- Operações de distribuição física (manutenções diversas, gestão de *palettes*, recepção de mercadorias, controlo de quantidade e de qualidade, reservas, levantamento antecipado, fraccionamento, sortimento, rotulagem, reacondicionamento, embalagem e sobreembalagem, preparação de cargas);
- Operações comerciais (assistência e serviço pós-venda);
- Operações de gestão (armazenamento, detenção de *stocks*).

### ***b. Tipo de produtos a adjudicar***

Outra restrição importante a considerar é o tipo de produto. Alguns produtos, pelas suas características, exigem condições específicas de transporte e armazenagem. Por exemplo, os produtos alimentares, os produtos frescos e congelados, ou os produtos inflamáveis, exigem que o transportador seleccionado disponha de uma frota com características especiais.

Nestes casos particulares, saber se o transportador está, de facto, em condições para prestar um serviço exemplar no transporte e manuseamento deste tipo de produtos será uma variável de decisão bem mais importante do que o preço. Para os casos genéricos, a decisão final quanto ao transportador a seleccionar irá depender, sobretudo, do facto deste disponibilizar os serviços pretendidos, com o nível de qualidade e cumprimento de prazos desejados e a preços competitivos.

## **Bibliografia**

Krajewski, Lee J. e Ritzman, Larry P.; *Operations Management*; Addison-Wesley

Crespo de Carvalho, J.M.; *Logística*; Sílabo Gestão

Tixier D., Mathe, H. e Colin, J.; *A Logística na Empresa* ; Rés-Editora, Lda.

## Anexo K – A gestão administrativa de *stocks*

### 1. O que existe em *stock*

A primeira questão situa-se ao nível da **identificação dos artigos** do *stock*.

Os artigos ou produtos de *stock*, carecem de elementos de identificação, que se designam por **nomenclatura**.

A Nomenclatura compreende a **designação** e a **codificação**. A primeira é descritiva e serve para identificar o produto através de uma descrição convencionada. Esse descritivo deve ser desenvolvido a partir do geral para o particular, isto é, começando pela caracterização mais globalizante até chegar às especificações que singularizem o artigo ou produto.

Exemplo: Chapa de latão de 2mm.

As designações devem ser estabelecidas com a aproximação possível da designação atribuída pelo fabricante procurando-se, deste modo, uniformizar o mais possível as mesmas, facto que facilita grandemente as ligações entre compras e fornecedores e evita mal-entendidos com erros de fornecimento.

O **código** constitui uma simplificação complementar da designação e tem por objectivo, através de símbolos (numérico, alfabético ou outros) identificar de forma abreviada cada artigo, correlacionando-os entre si por forma a permitir aglutinações analógicas, necessárias à análise e à gestão de classes, grupos ou famílias de produtos.

Tal como a designação, o código deve desenvolver-se do geral para o particular referenciando os símbolos por forma a que os últimos elementos sejam aqueles que identificam e precisam o artigo no enquadramento, sucessivamente particularizado, de grupos que integram subgrupos.

Ao primeiro conjunto de símbolos que estabelece a primeira divisão ou família, é hábito designar por **classe** e a sua articulação constitui a primeira fase da codificação que toma o nome de **classificação**. Em gestão de *stocks* recomenda-se muitas vezes que a classificação dos artigos ou produtos se faça por **classes de gestão**. Aquilo que identifica os artigos ou produtos de uma mesma classe de gestão é a forma como é feita a respectiva gestão e não a natureza, qualidade, destino ou utilizador do artigo.

As facilidades permitidas pela **leitura óptica** vieram trazer à codificação enormes possibilidades de tratamento da informação. Assim, o **Código de Barras** (standard do fabricante ou criado por equipamento nosso) evita a digitalização do código e a





sua leitura interpretativa. Na verdade, a aquisição de um artigo novo para o nosso *stock* determina a sua Classificação e Codificação em termos de Código Analógico, colocando-o no "local certo" do conjunto em que se vai integrar. Há, contudo, a possibilidade de estabelecer a correlação automática entre o **Código de Barras** e o respectivo **Código Analógico** por forma a que o equipamento ao ler o código de barras situe automaticamente o artigo no seu código analógico e, quando pedimos informações estatísticas ao sistema, ele fornece-as dentro da estrutura deste último, ainda que, os movimentos e respectivas operações de controlo se façam por leitura directa do código de barras. Deste modo, os operadores não têm que ler nem digitar códigos numéricos, alfabéticos, alfanuméricos ou outros símbolos. O sistema faz tudo isso a partir do código de barras em interface com o código analógico.

## 2. Coordenadas de Localização

Tendo em vista que os artigos em armazém possam ser facilmente encontrados para facilitar as operações de **Expedição-Entrega** (objectivo final da própria função aprovisionamento) e Contagem, há necessidade de estabelecer um sistema que, a partir da **base de dados** de artigos, nos indique o local preciso onde os mesmos se encontram armazenados.

Para isso se estabelecem as **coordenadas de localização**.

O Ficheiro de Artigos (Base de Dados) dever registar as coordenadas por forma a que a simples consulta ao terminal nos faculte os dados necessários à localização de qualquer item.

É frequente encontrar armazéns que, pela sua configuração e pelas suas características diferenciadas de artigos armazenados, haja necessidade de adoptar sistemas de arrumação tão diversos que um único sistema de coordenadas se torna insuficiente ou desajustado. Nesses casos é frequente a utilização de mais de um sistema (critério) de coordenadas. O único objectivo é encontrar uma solução que referencie com clareza a posição física de cada item dentro do armazém.

## 3. Bibliografia

AAVV, *Gestão de Aprovisionamentos*, Colecção o Gestor, Caderno nº2, IAPMEI 1994

## Anexo L - Requisitos para uma eficiente gestão física de *stocks*

Uma boa gestão física de *stocks* deve obedecer aos seguintes requisitos:

**a. Proporcionar uma eficiente recepção dos materiais**

- Boas condições para a execução rápida e cuidada das funções administrativas da recepção;
- Espaço adequado para a descarga, para a eventual desembalagem, e para os controlos quantitativo e qualitativo;
- Pessoal suficiente e competente;
- Saída facilitada e desimpedida para os locais de armazenamento.

**b. Dispor de meios adequados de movimentação e transporte interno**

- Pavimentos em bom estado;
- Corredores amplos;
- Meios de transporte interno bem adequados aos espaços disponíveis para o movimento, e aos artigos a movimentar.

**c. Dispor de meios e espaço devidamente adequado ao armazenamento e guarda**

- Área disponível com condições de temperatura, humidade, arejamento e luz, ajustados à conservação dos artigos armazenados;
- Suportes de armazenamento adaptados aos locais e aos artigos facilitando as operações de contagem;
- Pés-direitos e pavimentos adequados ao empilhamento dos artigos;
- Facilidade em flexibilidade (modificar) os suportes de armazenamento e sua localização;
- Possibilidade de isolar e fechar determinados sectores;
- Construção e dimensão que facilite a rotação física dos artigos.

**d. Possibilitar e facilitar a saída rápida dos artigos do armazém**

- Pouca burocracia;
- Itinerários de saída desimpedidos;
- Espaços curtos a percorrer em especial nos artigos mais movimentados;
- Saída fácil da pilha ou prateleira, ou suporte;
- Contagem local facilitada;
- Unidade de armazenagem igual à unidade de saída;
- Meios de movimentação rápidos e seguros;
- Facilidade de acesso ao material armazenado e sua localização (coordenadas).

**e. Prever, organizar e montar a segurança de pessoas e bens**

- Condições de limpeza fácil e protecção contra poeiras, inundações, incêndios,



- derrame de óleos, ou outros líquidos escorregadios;
- Sistemas de sinalização dos perigos para pessoas e bens;
  - Montagem de anteparas protectoras de arestas cortantes, ou contundentes;
  - Fazer uso de cores de advertência, e cartazes com instruções evitando os sinistros.

### **Bibliografia**

AAVV, *Gestão de Aprovisionamentos*, Colecção o Gestor, Caderno nº2, IAPMEI 1994

## Anexo M - Aitena Portugal

### 1. Recursos Físicos e Tecnológicos

#### *a. Armazéns*



C.L. de Gaia	
Área coberta	8.000m <sup>2</sup>
Área máxima	23.000m <sup>2</sup>
Altura interna	10,5m
Capacidade(paletes)	9.000
Cais disponíveis	10
C.L. da Azambuja	
Área coberta	35.600m <sup>2</sup>
Câmara Frigorífica	486 m <sup>3</sup>
Altura interna	10,5m
Capacidade(paletes)	40.000
Cais disponíveis	42
Plataforma de Faro	
Área coberta	500m <sup>2</sup>
Cais disponíveis	1

Os armazéns da Aitena são modernos e, para além de vigilância humana 24h por dia, estão dotados dos mais avançados equipamentos de segurança (detecção de intrusão por IV, CCTV). A higiene institucional é permanentemente garantida através de rigorosos procedimentos de desinfeção e desparasitação.

#### *b. Veículos*

A quase totalidade da frota ao serviço da Aitena Portugal é subcontratada em

regime de exclusividade, o que permite garantir uma grande flexibilidade e qualidade do serviço prestado, como se de frota própria se tratasse. Por outro lado, o sistema de garantia da Qualidade fornece as ferramentas necessárias à monitorização permanente dos serviços e à constante formação dos colaboradores externos. A Aitena tem regularmente ao seu serviço mais de 120 viaturas.



### *c. Equipamentos de movimentação e acesso*



### *d. Sistemas e tecnologias de informação*

Para gestão integrada das operações logísticas, a Aitena utiliza uma aplicação informática denominada CSLOG, desenvolvida internamente em ambiente AS/400 da IBM e, por isso, feita à medida das suas necessidades e dos requisitos dos seus clientes. Permite, entre outras funcionalidades, a gestão eficiente dos processos de alocação e picking, segundo critérios como o FIFO ou FEFO, gestão por lotes e validades, bloqueios e quarentenas de referências, etc.



A comunicação e transmissão de dados entre a Aitena e os seus clientes é

totalmente flexível. Entre os protocolos de comunicação utilizados actualmente com alguns clientes contam-se os seguintes: EDI, TCP/IP, AS/400, PC... Para certos processos logísticos em armazém são utilizadas as mais avançadas tecnologias de comunicação de dados, tais como a leitura óptica de códigos de barras e a transmissão por rádio-frequência.

## 2. Serviços Prestados

### *a. Armazenagem*

O sistema de informação da Aitena permite, entre outras funcionalidades, a gestão eficiente dos processos de recepção, alocação, reaprovisionamento, picking e expedição. Para certos processos logísticos em armazém são utilizadas as mais avançadas tecnologias de comunicação de dados, tais como a leitura óptica de códigos de barras e a transmissão por rádio-frequência. A armazenagem é feita em estanteria e em pilha, consoante a tipologia dos produtos e os requisitos da respectiva operação.



### *b. Administração*

Os assistentes de cliente são os elementos privilegiados da comunicação entre a Aitena e os seus clientes. Eles garantem a execução de tarefas administrativas periódicas, bem como a resolução eficiente de problemas inesperados relacionados com todas as dimensões da operação. Entre outras funções, eles coordenam:

- as comunicações de dados de e para o cliente
- a impressão, processamento, arquivo e envio de documentos
- marcações de entregas/recolhas junto de destinatários"



### *c. Manipulação*

Todas as operações de descarga, conferência, alocação, picking, packing e carga de mercadorias são executadas por operadores com um elevado nível de especialização e com o auxílio de equipamentos modernos e adaptados a todas as particularidades do serviço. Entre esses equipamentos contam-se: porta-paletes eléctricos, order-pickers, "combis", empilhadores de garfos, empilhadores de pinças, empilhadores retrácteis, máquinas de filmagem de paletes, etc.



### *d. Transformação*

Reembalamento e reetiquetagem de embalagens, selagem de garrafas e preparação de packs promocionais.



### *e. Distribuição*

Entregas e recolhas a nível nacional, em 24 horas, a vários padrões de



destinatários, incluindo empreendimentos, lojas, grandes superfícies e domicílios. Todos os veículos ao serviço da Aitena estão equipados com telemóvel, o que facilita a comunicação entre todos os intervenientes no processo e permite um serviço perfeitamente flexível e transparente. A Aitena tem regularmente ao seu serviço mais de 120 viaturas.



### a. Clientes

Este sector corresponde a produtos de valor unitário médio, elevada rotação e encomendas de grandes quantidades. O sector das bebidas é especialmente representativo, mas outros produtos como consumíveis domésticos ou industriais apresentam também volumes bastante importantes. A distribuição destes produtos obedece a especificações muito particulares, nomeadamente no que se refere a entregas e recolhas em grandes superfícies. É também com este tipo de produto que é executada a maior parte dos serviços de transformação de embalagens. Exemplos: vinhos de mesa, leite, papel higiénico, talco, detergente, etc.



A Aitena desenvolve serviços para grandes referências do sector.





**Kimberly-Clark**

**Servautex**



**Sucitesa**

*Johnson & Johnson*



**FORT JAMES**

*Procter & Gamble*

**Nupik-Rosário**



**Servautex**



**Castelinho**

**Lacasa**

## Anexo N - Grupo Luís Simões

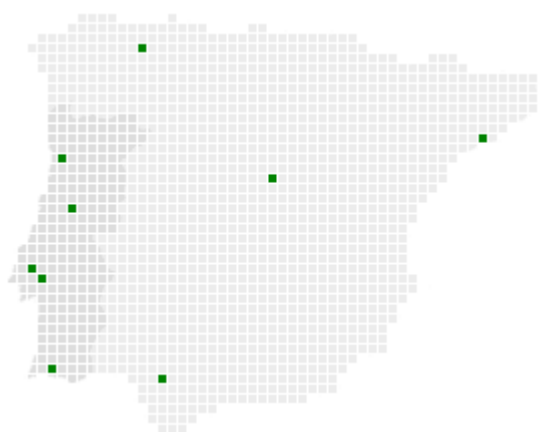
### 1. Localização de Centros e Escritórios

O Grupo Luís Simões (GLS) tem instalações distribuídas pela Península Ibérica, para uma melhor cobertura de todo o território. Existem 2 grandes Centros de Operações Logísticas (COL´s) em Portugal, perto das principais cidades de Lisboa e Porto, nos quais se fazem a armazenagem e consolidação de mercadoria oriunda de qualquer ponto da Europa, para posterior distribuição em Portugal e futuramente em Espanha. Nestes 2 COL´s estão representadas todas as empresas e actividades do Grupo Luís Simões. Paralelamente, o GLS desenvolve uma estrutura de entrepostos - satélite - que podem pertencer ao Grupo ou a clientes - de apoio aos centros principais e especializados em segmentos de negócio específicos.

A sede do GLS mantém-se em Moninhos - Loures, na qual estão todos os serviços corporativos de apoio às empresas do Grupo e ainda um Centro de Operações de Transportes para a região da Grande Lisboa.

Em Espanha existem, neste momento, 4 Centros de Operações de Transportes: em Madrid, onde se situa a sede da empresa Luís Simões España, e em Barcelona, Sevilla e Lugo.

Durante o ano 2001, está prevista a abertura de um Centro Operações Logísticas em Madrid.



### 2. Sistemas de Informação

Desde muito cedo, que o Grupo Luís Simões considera a Informática como uma ferramenta de gestão do negócio. Pioneiros na informatização, neste sector, o GLS rapidamente concebeu as Tecnologias de Informação como meio de criação de

vantagens competitivas, não só na gestão do negócio, mas também na análise e optimização das estratégias do Grupo, suportando a expansão e permitindo o desenvolvimento.

O GLS dispõe hoje de tantas redes locais quantas as delegações e centros operacionais existentes, respectivamente interligados através de circuitos para voz e dados. Está dotado das necessárias ferramentas de escritório electrónico (correio incluído), de centrais telefónicas integradas numa rede de 450 postos de trabalho e facilidades de voz integrada com dados.

Projecta-se, entretanto, a instalação de comunicações com os meios operacionais, a diversos níveis: viaturas, equipamentos internos, sistemas de clientes, etc. integrando, desta forma, os clientes do GLS com a sua actividade e produto final - logística integrada -.

Optimizando a actividade, reduzindo os custos onde for possível, facilitando a integração de necessidades aplicacionais de negócio, esta infra estrutura criada constitui-se numa sólida base da 'vantagem competitiva' do Grupo.

Alguns dos projectos em desenvolvimento nos Sistemas de Informação:

- Gestão do Transporte, a nível ibérico, com ferramentas de optimização da frota, das cargas e gestão do tráfego, interagindo entre si os vários Centros de Transporte e permitindo análises de rentabilidade.
- Gestão de Entrepósitos, do stock de clientes e suas operações internas, integração com o transporte, desde a ordem de preparação e entrega dos nossos clientes, até à entrega final no destino.
- Gestão da Distribuição e da Comunicação com Veículos (informática embarcada).

### 3. Frota

Líder no transporte rodoviário de mercadorias (fluxos ibéricos) e na operação logística nacional o Grupo Luís Simões conta com uma frota moderna e numerosa, gerindo cerca de 1.200 viaturas no seu dia-a-dia.

Com uma idade média das mais baixas do mercado (cerca de 2,5 anos), respeitando elevados padrões de qualidade e com programas de manutenção rigorosos a frota LS é capaz de responder às mais exigentes necessidades dos seus clientes.

### 4. Serviços: *LOGÍSTICA*

Prestação de serviços nos sectores da produção e distribuição ao consumidor e ainda desenvolvimento de operações logísticas para empresas que operam no mercado "high-tech". Neste segmento, o "outsourcing" da operação logística é já uma

realidade, dada a crescente necessidade das empresas se concentrarem no negócio principal. Por outro lado, as empresas de "high-tech" preferem recorrer à subcontratação de um operador logístico, de forma a melhorar o serviço e a garantir que o produto esteja disponível atempadamente e sem rupturas.

### **SERVIÇOS NA ÁREA DA LOGÍSTICA:**

- DISTRIBUIÇÃO IBÉRICA
- DISTRIBUIÇÃO COM CROSS-DOCKING
- SERVIÇO LOGÍSTICO INTEGRADO
- SERVIÇO DE VALOR ACRESCENTADO
- LOGISTICA DE APOIO AO SECTOR PORTUÁRIO
- ARMAZENAGEM INDUSTRIAL

#### ***a. Distribuição com Cross-Docking***

##### **(1) Descrição**

- Dirigido para os clientes que não necessitem da função armazenagem e dos serviços relacionados;
- Serviço de distribuição diária em todo o território nacional, através de um conceito de "Cross-Docking" operado em fluxo tenso, com janelas horárias definidas e elevados padrões de serviço;
- Recolha diária nos clientes de todas as expedições destinadas aos diversos canais de distribuição, sendo em seguida feita a sua repartição e expedição por zona geográfica de forma imediata e para todo o País.

##### **(2) Âmbito geográfico**

- Cobertura de todo o território nacional (Portugal) em 24 horas.

##### **(3) Tipologia e Armazenagem**

- Temperatura ambiente ou frio positivo;
- Mercadoria paletizada e não paletizada, em pilha americana ou racks.



##### **(4) Vantagens da utilização do serviço**

- Rapidez das entregas;
- Boa capacidade de resposta nos picos;
- Comunicação embarcada nas viaturas;
- Equipa técnica altamente especializada e com profunda experiência.

## ***b. Serviço Logístico Integrado***

### **(1) Descrição**

"Pacote" onde se integram funções como o transporte, a armazenagem, a preparação de encomendas e a distribuição, suportados por sofisticados sistemas de informação, que permitem aos utilizadores controlar detalhadamente todo o seu sistema logístico e avaliar continuamente o seu desempenho.

Dois grandes segmentos:

#### ***(a) Logística de Produtos de Grande Consumo***

Realização de operações logísticas especialmente desenhadas para empresas que operem no mercado dos produtos de grande consumo, essencialmente produtos alimentares, higiene e limpeza. A DLS conta já com uma ampla experiência na gestão global da cadeia de abastecimentos destes produtos sendo líder neste segmento em Portugal.

#### ***(b) Logística do High-Tech***

Realização de operações logísticas especialmente desenhadas para empresas que operem no mercado "High-Tech": material fotográfico, linha castanha, hardware informático, telecomunicações, fotocopiadoras e faxes e equipamento médico e hospitalar. Trata-se de um segmento que, apesar de lidar com tecnologia de ponta e de elevado valor, tem ainda problemas de gestão global das suas cadeias de abastecimento. Este serviço tenta dar resposta a essas carências e apresenta soluções operacionais adequadas às necessidades do mercado.

### **(2) Âmbito geográfico**

Cobertura de todo o território nacional (Portugal) em 24 horas.

### **(3) Tipologia e Armazenagem**

- Temperatura ambiente ou frio positivo;
- Mercadoria paletizada e não paletizada, em pilha americana ou racks.

### **(4) Vantagens da utilização do serviço**

- Serviço logístico completo, gerindo toda a cadeia de abastecimento;
- Logística especialmente desenhada e adaptada às necessidades de cada segmento: Produtos de grande consumo e "High-Tech";
- Comunicação embarcada nas viaturas;
- Equipa técnica altamente especializada e com profunda experiência.

### *c. Serviços de Valor Acrescentado*

#### **(1) Descrição**

- Serviços adicionais que acabam por cobrir necessidades importantes, em termos de logística da distribuição;
- Pequenas "unidades fabris", onde se reconfiguram produtos e embalagens, de forma a serem expedidos nas condições legais e comerciais mais adequadas à sua exposição nos locais de consumo;
- Neste leque de serviços incluem-se operações como a reembalagem, etiquetagem, pré-montagem de componentes, retractilização e confecção de "packs" promocionais.

#### **(2) Vantagens da utilização do serviço**

- Transferência de certas tarefas fabris para o operador logístico concentrando-se a empresa no seu "core-business";
- Maior produtividade;
- Libertação de recursos para áreas produtivas mais importantes;
- Equipa técnica altamente especializada e com profunda experiência.

### *d. Armazenagem Industrial*

#### **(1) Descrição**

- Armazenagem de matérias-primas, materiais de embalagem e produtos semi-acabados que compreendam, a montante e/ou a jusante, uma forte componente de transporte;
- Disponível quando associado ao transporte que lhe é inerente;
- Efectuado nas instalações dos clientes ou em instalações do Grupo Luís Simões;
- Para além das operações físicas (movimentação e armazenagem), é contemplada toda a gestão da informação subjacente (controle de inventários, gestão FIFO, devoluções, paletes, etc.);
- Contempla vários serviços de valor acrescentado (pré-montagem de componentes, sequenciação, re-working, etc.);
- Abastecimento just-in-time das linhas de produção.

#### **(2) Âmbito geográfico**

Cobertura de todo o território Nacional (Portugal) em 24h e 48h a partir dos Armazéns do cliente e/ou dos COL's - Centros de Operação Logística do GLS: Rechousa (Zona Norte), Carregado (Zona Sul) e Albufeira (Algarve).

### (3) Tipologia e Armazenagem

- Temperatura ambiente;
- Mercadoria paletizada e não paletizada, em pilha americana ou racks.

### (4) Vantagens da utilização do serviço

- Flexibilidade na subcontratação da armazenagem;
- Transformação de custos fixos em custos variáveis;
- Desinvestimento em activos não essenciais (armazéns, equipamentos de movimentação, etc.);
- Um interlocutor único para a actividade logística;
- Sinergias decorrentes da gestão integrada da armazenagem e do transporte;
- Acessibilidade a sofisticados sistemas de informação que permitem a monitorização total da operação.

## 5. Serviços: Transportes

Na base da construção do Grupo Luís Simões está a Transportes Luís Simões, tendo verificado desde a sua fundação um crescimento permanente, sustentado por uma visão estratégica do negócio clara e inovadora, que levou a empresa à posição de líder destacado no sector dos transportes rodoviários de mercadorias em Portugal e que permite fundar as bases do posicionamento do Grupo Luís Simões como o mais importante operador Logístico e de Transportes em toda a Península Ibérica.

### TIPOS DE TRANSPORTES

- TRANSPORTES IBÉRICOS
- TRANSPORTES NACIONAIS
- TRANSPORTES ALÉM-PIRINÉUS
- TRANSPORTE DEDICADO
- TRANSPORTES ESPECIAIS / INDIVISÍVEIS
- TRANSPORTES CANAL INTERMÉDIO

#### *a. Transportes Nacionais*

##### (1) Descrição

- Afectação de uma viatura a um cliente que a utilizará de acordo com as suas necessidades;
- Esta afectação ocorre de forma a dar resposta a necessidades regulares, ocasionais e pontuais dos clientes;
- Disponibilização da viatura com condutor, cumprindo as janelas horárias

para carga e descarga e tempos de trânsito previamente acordados;

- Serviços de qualquer local para qualquer local no território nacional;
- Colocação de pedidos de transporte até às 16h00 do Dia D para carga no Dia D+1;
- Disponibilização de viaturas e motoristas licenciados e formados para o transporte de mercadorias perigosas (ADR).

## **(2) Âmbito geográfico**

- Regional e Inter-regional
- Entregas em todo o território nacional (em Portugal e Espanha).

## **(3) Tipologia de Viaturas**

- Camiões, Semi-reboques, Jumbos ou Mega-Trailers de diversas dimensões;
- Viaturas equipadas com duplo-deck rebatível;
- Caixas de cortinas, isotérmicas ou frigoríficas;
- Equipadas com telemóvel GSM;
- Frota com idade média de 2,5 anos.

## **(4) Vantagens da utilização do serviço**

- Elevada capacidade de resposta (cerca de 150 viaturas envolvidas diariamente neste serviço);
- Grande reactividade nos picos de procura;
- Acompanhamento permanente do serviço através da rede de escritórios do Grupo Luís Simões;
- Serviços adicionais e complementares de armazenagem na região norte e sul onde o GLS possui instalações;
- Contacto personalizado com um Assistente de Cliente;
- Usufruir da experiência acumulada do líder de mercado no transporte rodoviário de mercadorias.

## ***Transportes Dedicado***

### **(1) Descrição**

- Afectação exclusiva de viaturas a um cliente que a utilizará de acordo com as suas necessidades;
- A afectação da viatura e do motorista ocorrem em regime de exclusividade por um período contratado igual ou superior a duas semanas;
- O cliente encarrega-se de toda a gestão operacional: carga, percursos,



fluxos, janelas horárias, etc;

- Para períodos de exclusividade longos, e caso o cliente deseje, é possível inserir publicidade nas faixas laterais da caixa de carga;
- Disponibilidade de motoristas formados para qualquer tipo de transporte (inclusive mercadorias perigosas - ADR).

## **(2) Âmbito geográfico**

- Regional
- Inter-regional
- Internacional

## **(3) Tipologia de Viaturas**

- Todo o tipo de viaturas licenciadas (incluindo frigoríficos e ADR) e de caixas de acordo com as necessidades específicas do cliente;
- Equipadas com telemóvel GSM;
- Preferencialmente novas ou com uma idade média de 2,5 anos;
- Com piso normal deslizante;
- Apoio técnico para estudar e conceber com o cliente as especificações técnicas de cada viatura.

## **(4) Vantagens da utilização do serviço**

- Acessibilidade/disponibilidade total;
- Substituição de viaturas 24 horas por dia;
- Personalização do serviço;
- Rastreabilidade total;
- Contacto personalizado com um Assistente de Cliente;
- Fiabilidade e consistência;
- Possibilidade de colocar publicidade na viatura, transformando-a num verdadeiro "outdoor" móvel de grande impacto visual, constituindo um excelente meio promocional.

Este serviço concilia a SEGURANÇA e a CONSISTÊNCIA dos viaturas e tripulação fixa, com a FLEXIBILIDADE e a REACTIVIDADE da subcontratação.

## Anexo O - Análise SMART para escolha do melhor processo

### 1. Introdução

A técnica de SMART (Simple Multi-Attribute Rating Techique) aplica-se quando existe a necessidade de tomar decisões que envolvem objectivos multiplos enquadrando situações em que há conflito entre os objectivos.

Esta técnica desenvolve-se ao longo dos seguintes passos:

1. Identificar o decisor;
2. Identificar as alternativas;
3. Identificar os atributos relevantes para o problema de decisão;
4. Atribuir valores, para cada atributo, que meçam o desempenho de cada alternativa;
5. Determinar o peso de cada atributo;
6. Tomar uma decisão provisória;
7. Calcular a média ponderada dos pesos atribuídos para cada atributo;
8. Decisão provisória.

Para a selecção da melhor hipótese do modelo de análise apresentado, vou aplicar esta técnica, face à dificuldade em efectuar esta escolha de forma empírica.

### 2. Análise

#### *a. Identificação do Decisor*

A entidade com competência para decidir sobre a implementação do modelo em análise é o Chefe do Estado Maior do Exército

#### *b. Identificação das Alternativas*

As alternativas a analisar são três, conforme descritas no corpo do trabalho, a saber:

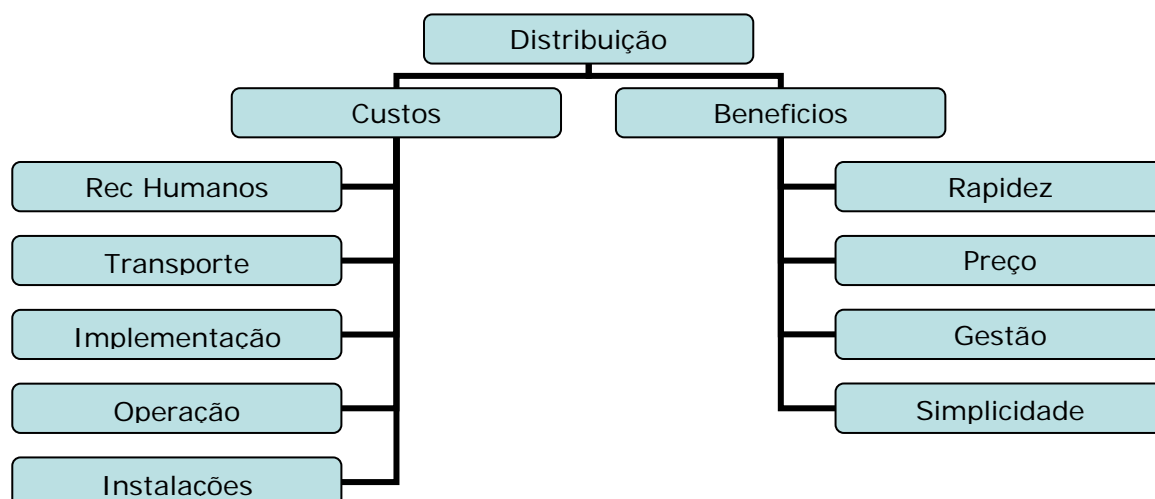
- Fornecimento dos Bens através do Depósito Geral de Material de Guerra
- Fornecimento dos Bens através da Manutenção Militar
- Fornecimento dos Bens directamente pelo Fornecedor

Para simplificação da análise vamos identificá-las, respectivamente, como DGMG, MM e Fornecedor

### *c. Identificação de atributos relevantes*

Considera-se os seguintes atributos como os mais relevantes para a escolha da melhor hipótese de implementação:

- Pessoal empregue no Sistema
- Necessidades de transporte adicionais
- Custos de Implementação – Adaptação de Instalações e de Processos
- Custo de Operação
- Novas instalações
- Rapidez de fornecimento
- Simplicidade do sistema
- Preço dos artigos
- Melhorias na gestão do Exército



*d. Atribuição de valores para cada atributo, que meçam o desempenho da alternativa*

Atributos	MM	DGMG	Fornecedor
Rapidez	80	40	100 <sup>144</sup>
Simplicidade	80	40	100 <sup>145</sup>
Preço dos artigos	80	100 <sup>146</sup>	60
Gestão	80	60	100 <sup>147</sup>
Recursos Humanos	80	20	100 <sup>148</sup>
Transporte	40	80	100 <sup>149</sup>
Custos de Implementação	80	40	100 <sup>150</sup>
Custos de operação	60	40	100 <sup>151</sup>
Novas Instalações	80	40	100 <sup>152</sup>

*e. Determinar o peso dos atributos*

Técnica de Ordenação dos Atributos por ordem de preferência

Ordenação	Atributos	Peso
<b>Custos</b>		
1	Recursos Humanos	100
2	Custos de Implementação	80
3	Custos de operação	60
4	Transporte	40
5	Novas Instalações	20
<b>Benefícios</b>		
1	Rapidez	100
2	Simplicidade	80
3	Preço dos artigos	40
4	Gestão	30

<sup>144</sup> Ao não existirem mais entidades entre o fornecedor e a UEO o fornecimento é mais rápido

<sup>145</sup> Envolve menos entidades, respondendo directamente os fornecedores por questões relacionadas com atrasos e erros de fornecimento.

<sup>146</sup> Por libertar o fornecedor da responsabilidade de distribuição e não depender das dificuldades de tesouraria da MM.

<sup>147</sup> Envolve menos entidades e tem menores custos globais

<sup>148</sup> É o que envolve menos recursos humanos no funcionamento do Sistema.

<sup>149</sup> É o que envolve menos custos de transporte por parte do Exército pelo facto de toda a distribuição ser da responsabilidade do fornecedor

<sup>150</sup> É o que necessita de menores adaptações de processos, ou mesmo de criação de novos processo e respectivo empenhamento de meios e instalações e respectivas adaptações de instalaç~es.

<sup>151</sup> Ao envolver menos recursos humanos, não utilizar instalações para este fim, não ter custos administrativos de funcionamento dos processos, nem transportes por conta do Exército, é o que tem menores custos de operação.

<sup>152</sup> É o único que não necessita de novas instalações por parte do Exército, ou de cativação de instalações exclusivamente para este fim.

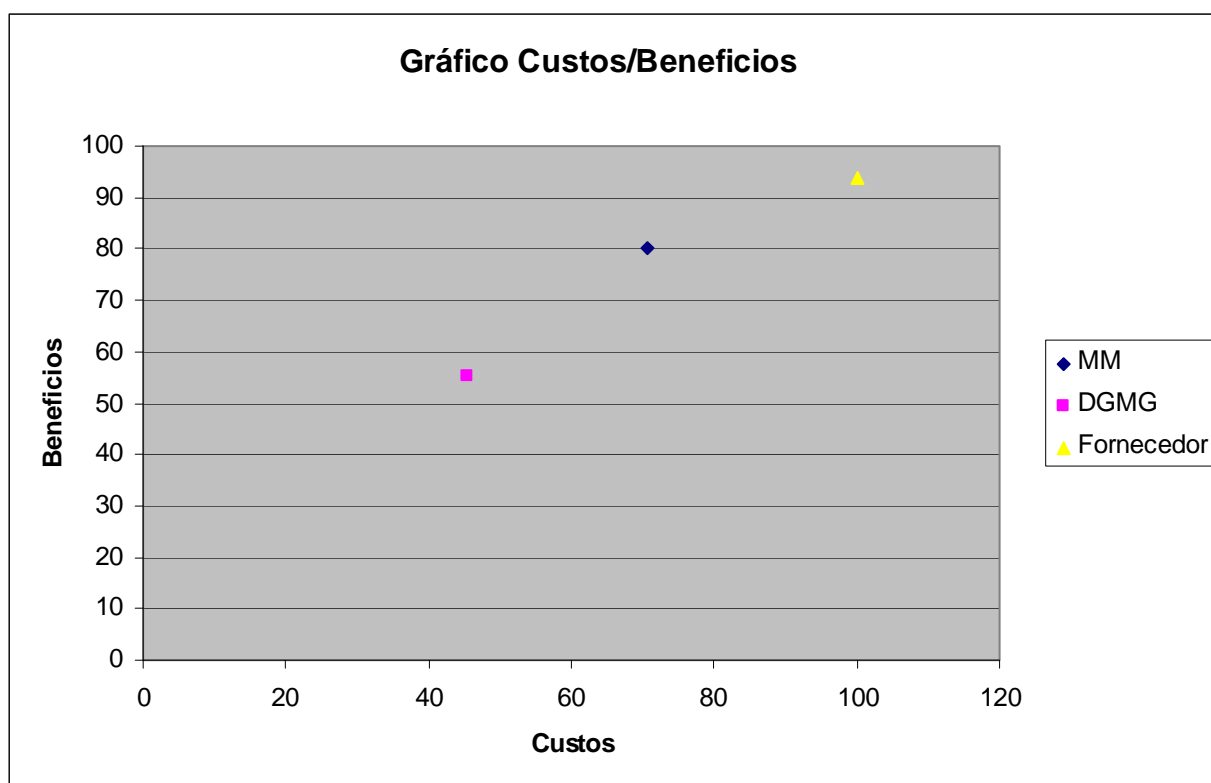


## Normalização do peso dos atributos

Atributos	Valor Total	%
<b>Custos</b>		
Recursos Humanos	100	33,33
Custos de Implementação	80	26,67
Custos de operação	60	20,00
Transporte	40	13,33
Novas Instalações	20	6,67
<b>Total</b>		<b>100,00</b>
<b>Benefícios</b>		
Rapidez	100	40,00
Simplicidade	80	32,00
Preço dos artigos	40	16,00
Gestão	30	12,00
<b>Total</b>		<b>100,00</b>

*f. Calculo da Média Ponderada dos pesos atribuídos a cada hipótese*

Atributos	MM			DGMG			Fornecedor		
	Valor	Peso	Produto	Valor	Peso	Produto	Valor	Peso	Produto
<b>Custos</b>									
Recursos Humanos	80	33,33	2666,4	20	33,33	666,6	100	33,33	3333
Custos de Implementação	80	26,67	2133,6	40	26,67	1066,8	100	26,67	2667
Custos de operação	60	20	1200	40	20	800	100	20	2000
Transporte	40	13,33	533,2	80	13,33	1066,4	100	13,33	1333
Novas Instalações	80	6,67	533,6	40	6,67	266,8	100	6,67	667
<b>Total</b>			<b>70,668</b>			<b>38,666</b>			<b>100</b>
<b>Benefícios</b>									
Rapidez	80	40	3200	60	40	2400	100	40	4000
Simplicidade	80	32	2560	40	32	1280	100	32	3200
Preço dos artigos	80	16	1280	100	16	1600	60	16	960
Gestão	80	12	960	20	12	240	100	12	1200
<b>Total</b>			<b>80</b>			<b>55,2</b>			<b>93,6</b>



Assim, quer se pretenda maximizar benefícios, quer se pretenda minimizar custos, a melhor hipótese é Fornecedor

#### *g. Decisão provisória*

Uma vez que quer a hipótese DGMG, quer a hipótese MM têm benefícios inferiores e custos superiores à hipóteses Fornecedor<sup>153</sup>, não faz sentido proceder à análise da troca de benefícios por menos custos entre as várias hipóteses.

Desta forma a escolha incide sobre a hipótese Fornecedor.

<sup>153</sup> Não esquecendo que o maior valor nos atributos custos foi dado em função da hipótese que tivesse menos custos.

## Anexo P - A *Cadeia de Valor* do Exército<sup>154</sup>

A identificação da “cadeia de valor” duma organização tem por objectivo realizar a análise interna de uma organização, determinando as suas forças e fraquezas, analisando as actividades<sup>155</sup> e identificando, aquelas que dentro da organização, realmente geram valor<sup>156</sup> e a tornam necessária e reconhecida. Embora o conceito de “cadeia de valor” tenha por finalidade a análise interna da organização ela é conduzida numa perspectiva externa, isto é, na perspectiva do conjunto dos “clientes” que essa organização serve.

A “cadeia de valor” do Exército corresponde a um conjunto de actividades que o distinguem de qualquer outra organização e lhe permitem cumprir as missões em apoio da estratégia nacional.

Se as actividades do Exército forem agrupadas por afinidades, poderemos identificar, numa perspectiva funcional, cinco grandes agrupamentos ou funções: pessoal, logística, instrução, treino e operações e comando e controlo.



Figura 1 - Agrupamentos de actividades do Exército

Sendo a Componente Operacional, o “produto” que o Exército coloca ao dispor do País, para satisfazer as necessidades deste, no âmbito da Segurança e Defesa, existirão, dentro de cada grande agrupamento, um conjunto de actividades que contribuem directamente para a capacitação da Componente Operacional. A essas actividades, chamaremos actividades primárias, pois acrescentam valor ao “produto final” do Exército e tornam-no uma organização distinta das demais.

A par destas, existe um conjunto de actividades secundárias ou de “suporte”,

<sup>154</sup> Inspirado e adaptado de Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nova Iorque, 1985, p.37-83.

<sup>155</sup> Actividade é um conjunto de tarefas elementares realizadas por um indivíduo ou grupo, que permitem fornecer um *output* bem preciso, quer seja material ou imaterial, consumindo um conjunto de recursos. Philippe Lorino, *Métodos e práticas da performance*, Lisboa, Instituto Piaget, 2000, p.479.

<sup>156</sup> Gerar valor é satisfazer uma necessidade a um “cliente”, e simultaneamente reduzir os custos dessa satisfação elevando o desempenho da organização.



necessárias à sustentação das “primárias” e à organização e funcionamento do Exército, mas que poderão ser comuns a outras organizações, não sendo em si distintivas.

A *Cadeia de Valor*, a que nos referimos, resulta assim do encadeamento dum conjunto de actividades primárias, em que cada uma contribui parcialmente para o valor final do “produto” do Exército, isto é para a Componente Operacional.



## Anexo Q - Diferença entre cadeia de fornecimento e cadeia de valor

### 1. Introdução

O mundo dos negócios está a sofrer uma profunda alteração. Não se trata só de mudanças dos produtos ou serviços vendidos nem de novas formas de distribuição. É a própria lógica de fazer negócio que está a mudar. No passado recente, as empresas tinham a noção clara da sua individualidade, quem eram os seus clientes, os seus fornecedores e os seus concorrentes. Hoje, uma mesma empresa pode ser, ao mesmo tempo, cliente, parceira e concorrente. Entrou-se na lógica do comércio colaborativo. A concorrência já não se trava tanto ao nível dos produtos e serviços propostos no mercado mas sim na gestão da cadeia de valor. É importante compreender que a gestão de uma cadeia de valor assente na lógica colaborativa trata de retirar o maior valor possível da informação que já está presente na base, ou nas várias bases, de dados com as quais a empresa já trabalha. É evidente que todo o processo da cadeia de valor não pode ser desligado das técnicas de gestão baseadas nas novas soluções informáticas tais como o CRM - *Customer Relationship Management* ou, sobretudo, o ERP - *Enterprise Resource Planning*.

A questão da mudança aparece aqui também de forma muito clara. Mas, qualquer análise rigorosa à cadeia de valor da empresa, apoiada em dados concretos, vai permitir apoiar qualquer alteração, seja ela pequena ou de fundo, na empresa. Assim, baseada em números, é mais fácil a sua aceitação e posterior implementação.

### 2. Diferenças entre cadeia de fornecimento e cadeia de valor

A cadeia de fornecimento tem a ver com a gestão do aprovisionamento, algo que é feito de forma mais ou menos eficaz por todas as empresas e de uma forma relativamente rotineira. Por sua vez, a noção de cadeia de valor está mais próxima da preocupação de acrescentar valor à empresa, como um todo.

#### *a. Cadeia de fornecimento*

- **O que é:** uma rede de unidades de negócio, com um grau de autonomia variável, que tem a responsabilidade das actividades de aquisição, fabricação e distribuição de uma ou várias famílias ou gamas de produtos;
- **Missão:** assegurar que cada elemento ou segmento da cadeia recebe os materiais de que necessita a tempo e em boas condições;



- **Função objectiva:** Procurar a melhor forma de transportar produtos da forma mais eficaz, mais rápida e mais eficiente;
- **Preocupação:** a movimentação eficaz de matérias e de produtos através da cadeia e não as vendas ou os lucros;
- **Objectivo:** limitar os *stocks* ao mínimo, conservando uma margem de segurança e aproximar-se o mais possível do JIT - *Just In Time*.

#### *a. Cadeia de valor*

- **O que é:** um modelo eficaz de gestão que permite à empresa receber matérias-primas, acrescentar-lhe valor por variados processos e vender produtos transformados aos clientes com uma margem;
- **Missão:** avaliar qual o valor que cada elemento ou segmento da cadeia acrescenta ao produto que vai evoluindo através dessa mesma cadeia;
- **Ideia:** mostrar como cada produto transporta consigo um peso de custos que é preciso recuperar;
- **Objectivo:** fornecer uma avaliação adequada do verdadeiro custo e lucro unitário de cada produto;
- **Utilidade:** descobrir eficiências e ineficiências na cadeia de fornecimentos e de transformação.

### 3. Focalização na cadeia de valor

A pressão para analisar ao pormenor os vários contributos de cada elemento da cadeia de fabrico para o custo total unitário leva a que se consiga estabelecer com precisão onde se encontram as ineficiências. E isto leva a uma alteração na gestão da empresa em geral e da gestão da produção em particular. Para melhorar a eficácia da empresa como um todo, a ênfase já não é colocado na cadeia de fornecimento mas sim nas novas técnicas de gestão colaborativa. Isto verifica-se em três níveis:

- **Aumento da facturação:** São várias as técnicas ligadas às tecnologias de informação e comunicação que permitem à empresa apostar em estratégias diferentes e mais rentáveis. A saber:
  - e-mail marketing
  - CRM - Customer Relationship Management
  - o data mining
  - os novos canais de venda e de compra baseados na Internet.
- **Redução de custos:** Em primeiro lugar a análise da cadeia de valor pode ser usada para identificar possíveis melhorias de desempenho. Em segundo lugar, esta análise pode ser utilizada para separar a empresa em unidades de negócio

usando, tipicamente o ABC - *Activity Based Costing*, ou custeio baseado na actividade. Este processo permite realçar a natureza e os comportamentos dos diferentes passos ao longo da cadeia de valor e identificar mais facilmente como as várias actividades (comercial, selecção de fornecedores, *mix* de produtos, etc.) actuam nos custos.

- **Melhoria das compras:** Um dos factores principais a ter em conta é a necessidade de atingir uma determinada massa crítica. Por outro lado, é essencial a empresa dispor de uma solução informática (*software*) para a integração da cadeia de valor. São várias as empresas que pensaram em associar-se a portais sejam eles específicos para um determinado sector de actividade, sejam eles mais genéricos. Tudo com a preocupação de aumentar a eficácia das suas compras.

#### 4. As condições para o sucesso

Para que a implementação de uma solução deste tipo traga, de facto, benefícios reais para as empresas são necessárias várias condições. Assim uma gestão do valor colaborativo implica:

- A existência de análise de gestão rigorosa de informação de apoio à decisão.
- A informação reflecte com rigor as consequências e o impacte das decisões.
- Os impactos em qualquer ponto da cadeia são identificáveis de forma clara para qualquer pessoa desde que tenha autorização para ter acesso a elas.
- A informação, que explicita o impacto das mudanças, pode ser monitorizada ao longo de toda a cadeia.
- É possível usar meios informáticos para criar *standards* para medir o desempenho
- As aplicações estão interligadas de modo a fornecer infra estruturas e metodologias comuns para a análise de desempenho.

#### 5. Bibliografia

Martin, John D., Petty, J. William; Petty, William J.; *Value Based Management*; Oxford University Press; 2000

Industry Week´s The Value Chain: [www.iwvaluechain.com](http://www.iwvaluechain.com)

Value Chain Analysis Program; [www.engin.umich.edu/VCAP](http://www.engin.umich.edu/VCAP)

Better Management; [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com)



## Anexo R - Lei de Bases da Contabilidade Pública

Lei N.º 8/90 de 20 de Fevereiro

### **Artigo 1º** **Objecto**

- 1- O regime financeiro dos serviços e organismos da Administração Central e dos institutos públicos que revistam a forma de serviços personalizados do Estado e de fundos públicos, o controlo orçamental e a contabilização das receitas e despesas obedecem aos princípios e normas constantes da presente lei.
- 2- Os serviços e organismos da Administração Central e os institutos públicos que revestem a forma de serviços personalizados do Estado e os fundos públicos são referidos nos artigos seguintes simplesmente sob a expressão «serviços e organismos da Administração Central».

### **Artigo 2º** **Definição**

1. Os serviços e organismos da Administração Central disporão, em regra, de autonomia administrativa nos actos de gestão corrente, traduzida na competência dos seus dirigentes para autorizar a realização de despesas e o seu pagamento e para praticar, no mesmo âmbito, actos administrativos definitivos e executórios.
2. Os actos de gestão corrente são todos aqueles que integram a actividade que os serviços e organismos normalmente desenvolvem para a prossecução das suas atribuições.
3. Excluem-se do âmbito da gestão corrente os actos que envolvam opções fundamentais de enquadramento da actividade dos serviços e organismos e, designadamente, que se traduzam na aprovação dos planos e programas de actividades e respectivos relatórios de execução ou na autorização para a realização de despesas cujo montante ou natureza ultrapassem a normal execução dos planos e programas aprovados.
4. A competência dos membros do Governo inclui sempre os necessários poderes de direcção, supervisão e inspecção, bem como a prática dos actos que excedam a gestão corrente, garantindo-se a intervenção dos órgãos de planeamento competentes sempre que estiver em causa a aprovação dos planos e programas incluídos no Plano de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central ( PIDDAC ).

### **Artigo 3º** **Pagamento das despesas e autorização para a libertação de créditos**

1. O pagamento das despesas, incluindo as que são suportadas por receitas consignadas, autorizado pelos dirigentes dos serviços, será efectuado pelos cofres do Tesouro, mediante cheque sobre ele emitido ou ordem de transferência de fundos ou ainda através de crédito em conta bancária, quando esta forma se revelar a mais conveniente.
2. A autorização para a libertação dos créditos necessários para o pagamento será feita mensalmente, por conta dos duodécimos das dotações globais inscritas no Orçamento do Estado, e o respectivo pedido de autorização será acompanhado de mapas justificativos adequados à efectivação do controlo a que se refere o nº 4.
3. A concessão da autorização para a libertação de créditos dependerá apenas da verificação de cabimento nos respectivos duodécimos e do cumprimento da obrigação de remessa dos mapas justificativos e documentação da despesa relativos à gestão orçamental já efectuada.
4. Os mapas e a documentação a que se referem os números anteriores servirão de base ao controlo sistemático sucessivo de gestão orçamental referido no artigo 10º.

### **Artigo 4º** **Organização dos serviços e organismos**

1. A organização dos serviços e organismos dotados de autonomia administrativa deverá respeitar princípios essenciais de uniformidade, de modo a assegurar uma permanente visão de conjunto da Administração Pública e a permitir um controlo eficaz de gestão.
2. Sem prejuízo do disposto no número anterior, a organização será flexível, devendo adaptar-se às necessidades sectoriais em que se enquadrar o respectivo serviço ou organismo.

### **Artigo 5º** **Consignação de receitas**

Poderão, em casos especialmente justificados, ser consignadas receitas a serviços sem autonomia financeira, mediante portaria conjunta do ministro competente e do Ministro das Finanças.

### **Artigo 6º** **Atribuição**



1. Os serviços e organismos da Administração Central só poderão dispor de autonomia administrativa e financeira quando este regime se justifique para a sua adequada gestão e, cumulativamente, as suas receitas próprias atinjam um mínimo de dois terços das despesas totais, com exclusão das despesas co-financiadas pelo orçamento das Comunidades Europeias.

2. A atribuição deste regime de autonomia com fundamento na verificação dos requisitos constantes do número anterior far-se-á mediante lei ou decreto-lei.

3. O disposto nos números anteriores não é aplicável aos serviços e organismos que tenham autonomia administrativa e financeira por imperativo constitucional.

4. Para além do disposto no nº 1, poderá ainda ser atribuída autonomia administrativa e financeira em função de outras razões ponderosas expressamente reconhecidas por lei ou decreto-lei, nomeadamente as que se relacionem directamente com a gestão de projectos do PIDDAC co-financiados pelo orçamento das Comunidades Europeias.

5. Para efeitos do disposto no nº1, não são consideradas como receitas próprias as resultantes de transferências correntes e de capital do orçamento do Estado, dos orçamentos da Segurança Social e de quaisquer serviços e organismos da Administração Central, dotados ou não de autonomia administrativa e financeira, bem como do orçamento das Comunidades Europeias, quando, neste último caso, a regulamentação comunitária não dispuser em contrário.

#### **Artigo 7º**

##### **Cessação do regime excepcional**

1. A não verificação dos requisitos previstos no nº 1 do artigo anterior durante dois anos consecutivos determinará, nos casos em que a autonomia administrativa e financeira não foi reconhecida nos termos dos nº 3 e 4 do mesmo artigo, a cessação do respectivo regime financeiro e a aplicação do regime geral de autonomia administrativa.

2. A constatação da situação prevista no número anterior será feita com base no exercício dos anos anteriores e a cessação do regime de autonomia administrativa e financeira será efectuada mediante portaria do Ministro das Finanças, produzindo os seus efeitos a partir do início do ano económico seguinte ao da publicação.

#### **Artigo 8º**

##### **Realização das despesas e autorização do pagamento**

1. A realização das despesas referentes aos serviços e organismos dotados de autonomia administrativa e financeira será autorizada

pelos respectivos dirigentes, os quais autorizarão também o seu pagamento.

2. Independentemente do previsto no artigo 16º da Lei nº 86/89, de 8 de Setembro, os serviços dotados de autonomia administrativa e financeira remeterão aos organismos competentes do Ministério das Finanças os documentos necessários ao controlo sistemático sucessivo de gestão orçamental, enviando também aos órgãos de planeamento competentes os elementos indispensáveis ao controlo das despesas incluídas no PIDDAC.

#### **Artigo 9º**

##### **Personalidade jurídica e património próprio**

Os serviços e organismos dotados de autonomia administrativa e financeira disporão de personalidade jurídica e património próprio.

Controlo de gestão orçamental

#### **Artigo 10º**

##### **Serviços e organismos com autonomia administrativa**

1. Para além da verificação de cabimento a que se referem os nº 2 e 3 do artigo 3º, será efectuado um controlo sistemático sucessivo da gestão orçamental dos serviços e organismos com autonomia administrativa, o qual incluirá a fiscalização da conformidade legal e regularidade financeira das despesas efectuadas, abrangendo ainda a análise da sua eficiência e eficácia.
2. Este controlo sucessivo será feito com base nos mapas justificativos e documentação de despesa remetidos e poderá envolver uma verificação directa da contabilidade dos próprios serviços e organismos.
3. Os resultados do controlo efectuado constarão de relatórios de gestão orçamental, que serão remetidos ao ministro competente e ao Ministro das Finanças e, quanto ao PIDDAC, também ao Ministro do Planeamento e da Administração do Território, podendo ser solicitada a realização de uma inspecção aos serviços ou organismos.

#### **Artigo 11º**

##### **Serviços e organismos dotados de autonomia administrativa e financeira**

1. A fiscalização da gestão orçamental dos serviços e organismos dotados de autonomia administrativa e financeira será efectuada através de um sistema de controlo sistemático sucessivo, mediante a análise dos elementos a que se refere o nº 2 do artigo 8º e, quando necessário, a verificação directa da contabilidade dos próprios serviços e organismos.



2. Este controlo abrangerá a regularidade financeira e a eficiência e eficácia das despesas efectuadas.

3. Será ainda assegurado o julgamento das contas pelo Tribunal de Contas.

#### **Artigo 12º**

##### **Meios de fiscalização interna**

1. Os serviços e organismos dotados de autonomia administrativa e financeira deverão dispor de meios de fiscalização interna tecnicamente independentes dos respectivos órgãos de direcção.

2. No caso de ocorrer a cessação prevista no artigo 7º, as competências dos órgãos de fiscalização interna transitam para os organismos encarregados do controlo a que se refere o artigo 10º.

#### **Artigo 13º**

##### **Poder de requisição e dever de colaboração**

1. Os órgãos competentes para efectuar o controlo de gestão orçamental poderão verificar e requisitar todos os processos e documentos respeitantes à gestão orçamental efectuada.

2. Os serviços e organismos da Administração central têm o dever de prestar toda a colaboração indispensável à plena efectivação do controlo sistemático de gestão orçamental.

#### **Contabilização das receitas e despesas**

#### **Artigo 14º**

##### **Sistemas de contabilidade**

1. O sistema de contabilidade dos serviços e organismos com autonomia administrativa será unigráfico, devendo ser organizada uma contabilidade analítica indispensável à avaliação dos resultados da gestão.

2. O sistema de contabilidade dos serviços e organismos dotados de autonomia administrativa e financeira será digráfico e moldado no Plano Oficial de Contabilidade ( POC ), no plano de contas especialmente aplicável às instituições bancárias ou ainda noutro plano de contas oficial adequado.

#### **Artigo 15º**

##### **Contabilidade de caixa e compromissos**

Os sistemas de contabilidade aplicáveis aos serviços e organismos da Administração Central deverão prever, a par de uma contabilidade de caixa, uma contabilidade de compromissos ou encargos assumidos aquando do ordenamento das despesas.

#### **Normas gerais e transitórias**

#### **Artigo 16º**

##### **Aplicação aos actuais serviços e organismos com autonomia administrativa e financeira**

1. O regime de autonomia administrativa e financeira dos serviços e organismos da Administração Central existentes à data da entrada em vigor da presente lei e que não tenham obtido receitas próprias no mínimo de 50% das despesas totais nos anos económicos de 1988 e 1989 cessará com efeitos a partir de 1 de Janeiro de 1991.

2. Exceptuando-se do disposto no número anterior os serviços e organismos referidos no nº 3 do artigo 6º.

3. Do cálculo das despesas totais serão excluídas as despesas co-financiadas pelo orçamento das Comunidades Europeias e não serão consideradas como receitas próprias as definidas no nº 5 do artigo 6º da presente lei.

4. A cessação da autonomia financeira será efectivada mediante portaria do Ministro das Finanças.

#### **Artigo 17º**

##### **Informatização e formação do pessoal**

1. Será promovida a completa informatização do sistema de gestão orçamental da Administração Pública, bem como a formação do pessoal envolvido da aplicação da reforma orçamental e de contabilidade pública.

2. Os serviços e organismos existentes à data da entrada em vigor dos diplomas a que se refere o artigo seguinte deverão articular a informatização do seu sistema de contabilidade e a formação do seu pessoal com as medidas constantes do número anterior no prazo de dois anos a contar daquela data.

#### **Artigo 18º**

##### **Legislação complementar**

No prazo de 180 dias será publicada a legislação complementar necessária à execução deste diploma, designadamente quanto ao regime financeiro dos serviços e organismos com autonomia administrativa, ao regime financeiro dos fundos e serviços autónomos, pagamentos das despesas pelo Tesouro e adaptação da estrutura orgânica dos serviços envolvidos na aplicação da presente lei.



## Anexo S – Regime de Administração Financeira do Estado

### **Decreto-Lei nº155/92 de 28 de Julho**

O presente decreto-lei finaliza a arquitectura legislativa da reforma orçamental e de contabilidade pública, pela qual se estabelece um novo regime de administração financeira do Estado.

O primeiro passo legislativo para esta reforma estrutural foi dado com a revisão das bases contidas nos novos artigos 108º a 110º da Constituição: uma alteração da estrutura do Orçamento e dos princípios e métodos de gestão orçamental

A nova Lei de Enquadramento do Orçamento do Estado, Lei nº 6/91, de 20 de Fevereiro, veio desenvolver estes princípios, garantindo a sua completa realização, reformulando o sistema de execução orçamental, reforçando a responsabilidade por essa execução e prevendo uma nova Conta Geral do Estado, cuja estrutura coincide, no essencial, com a do Orçamento, de maneira a permitir uma fácil e clara leitura e, portanto, uma melhor apreciação política pelo Parlamento.

Por seu turno, a Lei de Bases da Contabilidade Pública, Lei nº 8/90, de Fevereiro, contém o regime de administração financeira do Estado, destinado a substituir o sistema de contabilidade pública que ainda é, no essencial, o que havia sido introduzido pelas reformas de 1928-1929 a 1930-1936.

A realização e o pagamento das despesas deixam de estar sujeitos ao sistema de autorização prévia pela Direcção-Geral da Contabilidade Pública, conferindo-se assim maior autonomia aos serviços e organismos da Administração Pública.

Com efeito, ela passa a funcionar de acordo com o princípio constitucional da desconcentração, podendo os seus dirigentes gerir os meios de que dispõem para a realização dos objectivos definidos pela Assembleia da República e pelo Governo, beneficiando dos necessários estímulos para o efeito.

O presente diploma, que desenvolve os princípios aí estabelecidos, substitui 31 diplomas fundamentais da contabilidade pública que vão desde a 3ª Carta de Lei, de 1908, até ao presente.

O regime financeiro dos serviços e organismos com autonomia administrativa constitui o modelo tipo. Este novo modelo permite uma definição mais rigorosa do âmbito da gestão corrente e princípios de organização interna que o adequam à estrutura do Orçamento por programas. Através de uma maior

racionalização, evita-se o desperdício e conseguem-se assim poupanças orçamentais.

A falta de uma contabilidade de compromissos traduzia-se num dos mais graves problemas da contabilidade pública, por impedir uma verdadeira gestão orçamental e um adequado controlo.

Ao introduzir a contabilidade de compromissos, estrutura-se nova contabilidade de caixa, mais adequada a uma correcta administração dos recursos financeiros, e, em complemento, uma contabilidade analítica, indispensável ao controlo de resultados.

Adopta-se um novo sistema de pagamento das despesas públicas, através de transferências bancária ou crédito em conta ou ainda, quando excepcionalmente não for possível qualquer dessas formas, através da emissão de cheques sobre o Tesouro. Como deixa de haver tesourarias privativas, permitem-se novas possibilidades para a gestão integrada da dívida pública.

É também revisto o sistema de realização das despesas e da sua contabilização, no sentido da maior autonomia dos serviços.

Desenvolvem-se os princípios aplicáveis ao regime excepcional dos serviços e fundos autónomos, definindo-se o seu âmbito e atribuindo-se-lhes personalidade jurídica e autonomia financeira e patrimonial.

Finalmente, consagra-se um novo sistema de controlo de gestão, de modo a conciliar as exigências da autonomia com as necessidades de um rigoroso controlo.

Foram ouvidos os órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Assim.

No desenvolvimento do regime jurídico estabelecido pela Lei nº 8/90, de 20 de Fevereiro, e nos termos da alínea c) do nº 1 do artigo 201º. Da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

### **Regime de administração financeira do Estado**

#### **Artigo 1º**

##### **Objecto**

O presente diploma contém as normas legais de desenvolvimento do regime de administração financeira do Estado a que se refere a Lei nº 8/90, de 20 de Fevereiro.

#### **Artigo 2º**

##### **Âmbito**



O regime jurídico e financeiro dos serviços e organismos da Administração Pública é, em regra, o da autonomia administrativa.

### **Artigo 3º**

#### **Definição do regime de autonomia administrativa**

Os serviços e organismos dispõem de créditos inscritos no Orçamento do Estado e os seus dirigentes são competentes para, com carácter definitivo e executório, praticarem actos necessários à autorização de despesas e seu pagamento, no âmbito da gestão corrente.

### **Artigo 4º**

#### **Gestão corrente**

1. A gestão corrente compreende a prática de todos os actos que integram a actividade que os serviços e organismos normalmente desenvolvem para a prossecução das suas atribuições, sem prejuízo dos poderes de direcção, supervisão e inspecção do ministro competente.
2. A gestão corrente não compreende as opções fundamentais de enquadramento da actividade dos serviços e organismos, nomeadamente a aprovação de planos e programas e a assunção de encargos que ultrapassem a sua normal execução.
3. A gestão corrente não compreende ainda os actos de montante ou natureza excepcionais, os quais serão anualmente determinados no decreto-lei de execução orçamental.

### **Artigo 5º**

#### **Plano e relatório de actividades**

1. Os serviços e organismos deverão elaborar um plano anual de actividades, com uma clara discriminação dos objectivos a atingir e dos recursos a utilizar, bem como dos programas a realizar, o qual será aprovado pelo ministro competente e servirá de base à proposta de orçamento a apresentar quando da preparação do Orçamento do Estado, devendo ser corrigido em função deste, depois da aprovação da Lei do Orçamento.
2. Os serviços e organismos deverão ainda elaborar um relatório anual sobre a gestão efectuada, com uma rigorosa discriminação dos objectivos atingidos e dos recursos utilizados, bem como do grau de realização dos programas, o qual será aprovado pelo ministro competente.

### **Artigo 6º**

#### **Organização**

Os serviços e organismos deverão adequar as suas estruturas à realização, contabilização e pagamento das suas despesas e ao controlo eficaz da respectiva gestão.

### **Artigo 7º**

#### **Encerramento da Conta Geral do Estado**

1. Para efeitos de encerramento da Conta Geral do Estado, os serviços e organismos

disporão de um período complementar do respectivo ano económico, para efectivação dos pagamentos, até à data que for indicada em cada ano no decreto-lei de execução orçamental.

2. Para os mesmos efeitos, fornecerão à Direcção-Geral da Contabilidade Pública a conta de caixa com os pagamentos efectivos do respectivo ano, até à data que for fixada no decreto-lei de execução orçamental.

### **Artigo 8º**

#### **Regime duodecimal**

O decreto-lei de execução orçamental fixará em cada ano os critérios do regime duodecimal.

### **Artigo 9º**

#### **Bases contabilísticas**

A escrituração da actividade financeira será organizada com base nos seguintes registos:

- a) Contabilidade de compromissos resultantes das obrigações assumidas;
- b) Contabilidade de caixa.

### **Artigo 10º**

#### **Contabilidade de compromissos**

- 1 A contabilidade de compromissos ou encargos assumidos consiste no lançamento das obrigações constituídas, por actividades e com indicação da respectiva rubrica de classificação económica, compreendendo:
  - a) Os montantes, fixados ou escalonados para cada ano, das obrigações decorrentes de lei ou de contrato, como primeiro movimento da gestão do respectivo ano;
  - b) As importâncias resultantes dos encargos assumidos nos anos anteriores e não pagos;
  - c) Os encargos assumidos ao longo da gestão.
- 2 No decurso da gestão orçamental, o valor dos encargos que podem ser assumidos será alterado em função dos reforços ou anulações das dotações orçamentais, bem como das variações nos compromissos, devendo efectuar-se o respectivo registo.
- 3 Os montantes referidos nos números anteriores, relativos aos investimentos do Plano, serão registados por projectos.

**Nota:** *A falta de uma contabilidade de compromissos traduzia-se num dos mais graves problemas da contabilidade pública, por impedir uma verdadeira gestão orçamental e um adequado controlo. Ao introduzir a contabilidade de compromissos, estrutura-se nova contabilidade de caixa, mais adequada a uma correcta administração dos recursos financeiros e, em complemento, uma contabilidade analítica, indispensável ao controlo de resultados.*

*Adopta-se um novo sistema de pagamento das despesas públicas, através da transferência bancária ou crédito em conta ou ainda, quando excepcionalmente não for*





*possível qualquer dessas formas, através da emissão de cheques sobre o Tesouro. Como deixa de haver tesourarias privativas, permitem-se novas possibilidades para a gestão integrada da dívida pública.*

#### **Artigo 11º**

##### **Contratos**

1 Os serviços e organismos terão obrigatoriamente de proceder ao registo dos contratos celebrados, incluindo o montante global de cada contrato, suas alterações, escalonamento e pagamentos efectuados.

2 Nenhuma despesa relativa a contratos pode ser efectuada sem que caiba no seu montante global e respectivo escalonamento anual.

#### **Artigo 12º**

##### **Reescalamento dos compromissos**

O reescalamento dos compromissos contratuais de que resulte diferimento de encargos para anos futuros traduzir-se-á em saldo orçamental, salvo se a utilização das importâncias remanescentes for autorizada, no próprio ano em que for determinado o reescalamento, por despacho do Ministro das Finanças.

#### **Artigo 13º**

##### **Registo de cabimento prévio**

Para a assunção de compromissos, devem os serviços e organismos adoptar um registo de cabimento prévio do qual constem os encargos prováveis.

#### **Artigo 14º**

##### **Registo das receitas**

Os serviços e organismos deverão assegurar um registo de todas as receitas por si cobradas e das receitas que lhes estiverem consignadas.

#### **Artigo 15º**

##### **Contabilidade de caixa**

1 A contabilidade de caixa consiste no registo do montante global dos créditos libertados, nos termos do artigo 17º e de todos os pagamentos efectuados por actividades ou projectos e por rubricas orçamentais.

2 Nenhum pagamento pode ser efectuado sem que tenha sido previamente registado o inerente compromisso.

#### **Artigo 16º**

##### **Contabilidade analítica de gestão**

Os serviços e organismos devem organizar uma contabilidade analítica como instrumento de gestão.

#### **Artigo 17º**

##### **Libertação de créditos**

1 Os serviços e organismos solicitarão, mensalmente, à Direcção-Geral da Contabilidade Pública a libertação de créditos por um montante que tenha em consideração o plano de tesouraria a que se referem as alíneas d) e e) do n.º 1 do artigo seguinte.

2 Os pedidos de libertação de créditos referentes a despesas com investimentos do Plano serão efectuados com autonomia relativamente aos restantes.

#### **Artigo 18º**

##### **Elementos a fornecer**

1 Os serviços e organismos deverão fornecer, dentro dos primeiros cinco dias úteis de cada mês, os seguintes elementos justificativos:

- a) Balancete da contabilidade de compromissos assumidos até ao final do mês anterior;
- b) Balancete da contabilidade de caixa com os pagamentos efectuados até ao final do mês anterior;
- c) Discriminação de todas as alterações orçamentais autorizadas até ao final do mês anterior;
- d) Descrição, por rubricas orçamentais, dos pagamentos previstos para o mês, relativos a compromissos já assumidos e a assumir;
- e) Indicação do valor do saldo existente entre os créditos libertados e os pagamentos efectuados até ao final do mês anterior;
- f) Outros justificativos que venham a ser determinados por diploma regulamentar.

2 A libertação de créditos só será possível quando tenham sido fornecidos os elementos referidos no número anterior.

3 Os serviços e organismos deverão ainda pôr a disposição os documentos referentes aos pagamentos efectuados, com indicação rigorosa das formalidades realizadas e sua fundamentação legal.

4 O não cumprimento do disposto no número anterior, que não seja sanado até ao pedido de libertação seguinte, implicará a devolução deste pedido.

#### **Artigo 19º**

##### **Recusa de autorização**

1 A autorização para a libertação de créditos pode ser recusada, total ou parcialmente, quando se verifique a falta do respectivo cabimento orçamental.

2 A verificação de grave incumprimento, nas despesas já efectuadas, dos requisitos exigidos nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 22.º determinará a recusa do pedido seguinte à verificação, ficando ainda a realização das futuras despesas sujeita a prévia autorização do órgão competente para autorizar a libertação de créditos, até que a situação seja devidamente regularizada.

3 A recusa de libertação de créditos a que se refere o número anterior será de imediato comunicada pela Direcção -Geral da Contabilidade Pública ao ministro competente, ao qual caberá mandar suprir os vícios que deram origem à recusa ou determinar,



assumindo a correspondente responsabilidade, a libertação do crédito.

4 A libertação de créditos efectuada nos termos da parte final do número anterior será comunicada, com os respectivos fundamentos, ao Tribunal de Contas.

#### **Artigo 20º**

##### **Despesas sujeitas a duplo cabimento**

Quando os serviços e organismos dispuserem de receitas consignadas, os pagamentos a efectuar por conta destas ficam simultaneamente condicionados ao montante global da receita arrecadada e dos créditos inscritos no Orçamento.

#### **Artigo 21º**

##### **Regime Geral**

A autorização de despesas será conferida de acordo com as regras constantes dos artigos seguintes e com as normas legais especialmente aplicáveis a cada tipo de despesa.

#### **Artigo 22º**

##### **Requisitos gerais**

1. A autorização de despesas fica sujeita à verificação dos seguintes requisitos:

- a) Conformidade legal;
- b) Regularidade financeira;
- c) Economia, eficiência e eficácia.

2. Por conformidade legal entende-se a prévia existência de lei que autorize a despesa, dependendo a regularidade financeira da inscrição orçamental, correspondente cabimento orçamental e adequada classificação da despesa.

3. Na autorização de despesas ter-se-á em vista a obtenção do máximo rendimento com o mínimo de dispêndio, tendo em conta a utilidade e a prioridade da despesa e o acréscimo de produtividade daí decorrente.

#### **Artigo 23º**

##### **Competência**

1 A competência para autorizar despesas é atribuída aos dirigentes dos serviços e organismos, na medida dos poderes de gestão corrente que detiverem e consoante a sua natureza e valor, sendo os níveis de competência referidos no n.º 2 do artigo 4º e os limites máximos definidos pela forma prevista no n.º 3 do mesmo artigo.

2 A competência a que se refere o número anterior pode ser delegada e subdelegada.

#### **Artigo 24º**

##### **Prazo**

A autorização de despesas em conta do Orçamento do Estado deve ocorrer em data que permita o processamento, liquidação e pagamento dentro dos prazos que vierem a ser fixados no decreto-lei de execução orçamental.

#### **Artigo 25º**

##### **Encargos plurianuais**

A assunção de encargos que tenham reflexo em mais de um ano económico deverá ser precedida de portaria conjunta do Ministro das Finanças e do ministro competente para o departamento a que pertence o respectivo serviço ou organismo, salvo quando resultarem da execução de planos plurianuais legalmente aprovados.

#### **Artigo 26º**

##### **Conferência**

A autorização de despesas deve ser acompanhada da verificação dos requisitos a que a despesa está subordinada, a efectuar pelos serviços de contabilidade do respectivo serviço ou organismo.

#### **Artigo 27º**

##### **Definição**

O processamento é a inclusão em suporte normalizado dos encargos legalmente constituídos, por forma que se proceda à sua liquidação e pagamento.

#### **Artigo 28º**

##### **Definição**

Após o processamento, os serviços e organismos determinarão o montante exacto da obrigação que nesse momento se constitui, a fim de permitir o respectivo pagamento.

#### **Artigo 29º**

##### **Autorização de pagamento**

1 A autorização e a emissão dos meios de pagamento competem ao dirigente do serviço ou organismo, com possibilidade de as delegar e subdelegar.

2 Dada a autorização e emitidos os respectivos meios de pagamento, será efectuado imediatamente o respectivo registo.

#### **Artigo 30º**

##### **Meios de pagamento**

Os meios de pagamento a emitir pelos serviços ou organismos são os aprovados pela Direcção-Geral do Tesouro.

#### **Artigo 31º**

##### **Prazo**

O prazo para emissão de meios de pagamento ocorrerá até final do mês seguinte ao da efectiva constituição da obrigação de pagar, nos termos do artigo 28º e com ressalva do que se dispõe no nº 1 do artigo 7º.

#### **Artigo 32º**

##### **Despesas em conta de fundos de maneo**

1 Para a realização de despesas de pequeno montante podem ser constituídos fundos de maneo em nome dos respectivos responsáveis, em termos a definir anualmente no decreto-lei de execução orçamental.

2 Os responsáveis pelos fundos de maneo autorizados nos termos do número anterior procederão à sua reconstituição de acordo com as respectivas necessidades.

3 A competência para a realização e pagamento das despesas em conta de fundos



de maneo caberá ao responsável pelo mesmo.

4 Os serviços e organismos procederão obrigatoriamente à liquidação dos fundos de maneo até à data que for anualmente fixada nos termos referidos ao n.º1.

#### **Artigo 33º**

##### **Despesas em moeda estrangeira**

A realização de despesas em moeda estrangeira está sujeita ao cumprimento das formalidades especiais constantes de lei própria.

#### **Artigo 34º**

##### **Despesas de anos anteriores**

1 Os encargos relativos a anos anteriores serão satisfeitos por conta das verbas adequadas do orçamento que estiver em vigor no momento em que for efectuado o seu pagamento.

2 O montante global dos encargos transitados de anos anteriores deve estar registado nos compromissos assumidos, não dependendo o seu pagamento de quaisquer outras formalidades.

3 O pagamento das obrigações resultantes das despesas a que se refere o presente artigo prescreve no prazo de três anos a contar da data em que se constituiu o efectivo dever de pagar, salvo se não resultar da lei outro prazo mais curto.

4 O decurso do prazo a que se refere o número anterior interrompe-se ou suspende-se por acção das causas gerais de interrupção ou suspensão da prescrição.

#### **Artigo 35º**

##### **Restituições**

1 Devem ser restituídas as importâncias de quaisquer receitas que tenham dado entrada nos cofres do Estado sem direito a essa arrecadação.

2 Se as receitas tiverem sido cobradas por meios coercivos, devem restituir-se também as custas dos respectivos processos.

3 O direito à restituição a que se refere o presente artigo prescreve no prazo de cinco anos a contar da data em que deram entrada nos cofres do Estado as quantias a restituir, salvo se for legalmente aplicável outro prazo mais curto.

4 O decurso do prazo a que se refere o número anterior interrompe-se ou suspende-se por acção das causas gerais de interrupção ou suspensão da prescrição.

5 A restituição será processada e paga de acordo com as normas gerais aplicáveis ao processamento e pagamento das despesas públicas, com ressalva do que eventualmente se disponha em lei especial para certas categorias de receitas a reembolsar e a restituir.

#### **Artigo 36º**

##### **Formas de reposição**

1 A reposição de dinheiros públicos que devam reentrar nos cofres do Estado pode efectivar-se por compensação, por dedução não abatida ou por pagamento através de guia.

2 As quantias recebidas pelos funcionários ou agentes da Administração Pública que devam reentrar nos cofres do Estado serão compensadas, sempre quando possível, no abono seguinte de idêntica natureza.

3 Quando não for praticável a reposição sob as formas de compensação ou dedução, será o quantitativo das reposições entregue nos cofres do Estado por meio de guia.

#### **Artigo 37º**

##### **Mínimo de reposição**

Não haverá lugar ao processamento de reposições quando o total das quantias que devem reentrar nos cofres do Estado, relativamente a cada reposição, seja inferior a um montante a estabelecer no decreto-lei de execução orçamental.

#### **Artigo 38º**

##### **Reposição em prestações**

1 A reposição poderá ser efectuada em prestações mensais por dedução ou guia, mediante requerimento fundamentado dos interessados e despacho do dirigente do respectivo serviço ou organismo processador, desde que o prazo de entrega não exceda o ano económico seguinte àquele em que o despacho for proferido.

2 Em casos especiais, poderá o director-geral da Contabilidade Pública, ou o dirigente dos organismos autónomos a que se refere a divisão II, autorizar que o número de prestações exceda o prazo referido no número anterior, não podendo, porém, cada prestação mensal ser inferior a 5% da totalidade da quantia a repor.

3 Não poderá ser autorizada a reposição em prestações quando os interessados tiverem conhecimento, no momento em que receberam as quantias em causa, de que esse recebimento era indevido.

4 As reposições efectuadas nos termos deste artigo não estão sujeitas a juros de mora desde que o pagamento de cada prestação seja feito dentro do respectivo prazo.

#### **Artigo 39º**

##### **Revelação**

1 Em casos excepcionais, devidamente justificados, o Ministro das Finanças poderá determinar a revelação, total ou parcial, da reposição das quantias recebidas.

2 A relação prevista no número anterior não poderá ser determinada quando os interessados se encontrem na situação referida no n.º 3 do artigo anterior.

#### **Artigo 40º**

##### **Prescrição**



1 A obrigatoriedade de reposição das quantias recebidas prescreve decorridos cinco anos após o seu recebimento.

2 O decurso do prazo a que se refere o número anterior interrompe-se ou suspende-se por acção das causas gerais de interrupção ou suspensão da prescrição.

#### **Artigo 41º**

##### **Emissão de guias**

As guias de reposição serão emitidas pelos serviços e organismos no prazo de 30 dias a contar da data em que houve conhecimento oficial da obrigatoriedade da reposição.

#### **Artigo 42º**

##### **Pagamento**

1 O prazo para pagamento das guias de reposição é de 30 dias a contar da data em que o devedor tenha sido pessoalmente notificado pelos serviços competentes.

2 A apresentação dos requerimentos referidos nos artigos 38º e 39º, dentro do prazo para pagamento, suspende o decurso deste prazo até à data em que for notificado ao devedor a decisão tomada e suspende o recurso do prazo prescricional referido no artigo 40º até à mesma data.

3 No caso de o pagamento não ser efectuado no prazo referido no n.º 1, as guias serão convertidas em receita virtual para cobrança voluntária ou coerciva, nos termos do Código de Processo Tributário.

#### **Artigo 43º**

##### **Âmbito**

#### **Artigo 44º**

##### **Personalidade e autonomia**

#### **Artigo 45º**

##### **Sistemas de contabilidade**

#### **Artigo 46º**

##### **Património**

#### **Artigo 47º**

##### **Receitas**

#### **Artigo 48º**

##### **Recurso ao crédito**

#### **Artigo 49º**

##### **Instrumentos de gestão previsional**

#### **Artigo 50º**

##### **Documentos de prestação de contas**

#### **Artigo 51º**

##### **Balanço social**

#### **Artigo 52º**

##### **Aplicação de normas do regime geral**

Aplicam-se aos organismos autónomos, com as devidas adaptações, as normas dos artigos 7º, n.º 1, 8º, 11º, 12º, 21º, 22º, 25º a 33º e 35º a 42º do presente diploma.

#### **Artigo 53º**

##### **Formas de controlo**

1 A gestão orçamental dos serviços e organismos abrangidos pelo presente diploma será controlada através das seguintes formas:

- a) Auto controlo pelos órgãos competentes dos próprios serviços e organismos;
- b) Controlo interno, sucessivo e sistemático, da gestão, designadamente através de auditorias a realizar aos serviços e organismos;
- c) Controlo externo, exercer pelo Tribunal de Contas, nos termos da sua legislação própria.

2 A fim de permitir o controlo a que se refere a alínea b) do número anterior, deverão os organismos autónomos remeter trimestralmente ao Ministério das Finanças:

- a) Mapa de fluxos de tesouraria, elaborado de acordo com o esquema de classificação económica das receitas e despesas públicas;
- b) Balancete acumulado com os movimentos trimestrais;
- c) Os elementos necessários ao controlo de execução dos programas e projectos incluídos nos seus orçamentos.

3 Os elementos referidos na alínea c) do número anterior serão também remetidos aos órgãos responsáveis pelo planeamento, na parte em que respeitam ao PIDDAC.

#### **Artigo 54º**

##### **Resultados do controlo efectuado**

Os relatórios que resultarem das auditorias realizadas serão remetidos ao Ministro das Finanças e ao ministro competente para o respectivo departamento, podendo ser solicitada a realização de uma inspecção quando forem detectadas infracções ou desvios graves na orçamental.

#### **Artigo 55º**

##### **Apoio do novo regime financeiro**

A par da sua acção fiscalizadora, compete à Direcção-Geral da Contabilidade Pública exercer uma acção pedagógica de esclarecimento dos serviços e organismos a que se refere o presente diploma quanto à melhor forma de observarem as normas de administração necessárias à racional gestão do seu orçamento.

#### **Artigo 56º**

##### **Aplicação do novo regime financeiro**

A transição para o novo regime financeiro previsto no presente diploma far-se-á durante o ano económico de 1993, ficando salvaguardada a possibilidade de uma aplicação anterior aos serviços e organismos da Administração Pública que reunirem as condições indispensáveis.

## Anexo T – Despesas Públicas - Conceitos

O conceito de despesa pública terá de ser construído em termos de poder abranger realidades tão distintas como, por exemplo, o pagamento de funcionário público, o gasto com a construção de uma estrada, a concessão de um subsídio a uma empresa, a amortização de um empréstimo anteriormente contraído pelo Estado, a aquisição de material de guerra, a atribuição de uma bolsa de estudo, etc.

Ele terá, assim, que ser delimitado por um conjunto de traços suficientemente amplos para abranger as realidades que homogeneamente devem ser tratadas como tal. Será possível se incluirmos dentro da noção de despesa pública três elementos fundamentais da análise:

- o tipo da operação
- o sujeito que a realiza
- o fim da operação

No que concerne ao *tipo de operação* há a referir que, no ponto de vista da contabilidade pública, a despesa pública consiste no *dispêndio de meios de liquidez, isto é, de dinheiro*.

Quanto ao *sujeito que a realiza*, entende-se que só há despesa pública quando esta for feita por *entidades públicas*, em nome do Estado e com inteira subordinação ao regime financeiro das despesas públicas.

Relativamente ao *fim da operação*, é fora de dúvida que a despesa pública se destina a satisfazer necessidades públicas. O fim pode ser mediato ou imediato. As despesas com os serviços de cobrança de receitas são despesas públicas mas não satisfazem imediatamente uma necessidade pública. Contudo, o seu objectivo final é a satisfação de necessidades públicas por meio de receitas assim obtidas.

Podemos, pois, dizer de forma sucinta que despesa pública consiste no gasto de dinheiro por parte de entes públicos para criarem ou adquirirem bens e/ou serviços susceptíveis de satisfazer necessidades públicas.

Importa, ainda, referir que há figuras ou conceitos financeiros que constituindo realidades afins não devem confundir-se com o de despesa pública. Como mais relevantes temos os:

- encargos de tesouraria
- encargos virtuais
- movimento internos de dinheiros públicos

Dentro das despesas públicas podemos identificar dois tipos de acordo com a classificação económica:

- Despesas correntes



- Despesas de capital

### ***a. Despesas correntes***

Despesas correntes ou de funcionamento, são aquelas impostas pela actividade normal dos serviços públicos, com a aquisição de bens consumíveis (Ex: vencimentos com o pessoal, conservação de material, etc.). As Despesas correntes classificam-se da seguinte forma:

- Consumo Público
- Pessoal
- Despesas com Aquisição de Bens e Serviços
- Subsídios
- Juros
- Transferências Correntes

#### **(1) Despesas com Aquisição de Bens**

Têm por objectivo principal a obtenção de bens, independentemente da sua natureza, com destino à utilização permanente ou ao consumo corrente.

Incluem:

- Despesas resultantes de fornecimentos de bens duradouros
- Despesas resultantes de fornecimentos de bens não duradouros

#### **(2) Despesas com aquisição de serviços**

Têm por objectivo principal a obtenção de serviços, mesmo que impliquem o fornecimento de materiais. Incluem-se também as despesas relacionadas com o ensino, estudos, projectos e orçamentos.

### ***b. Despesas de capital***

Despesas feitas na aquisição de capital fixo (Ex: Investimentos, transferências, etc.).





## Anexo U - Outros Conceitos

- **Atravessamento de cais (Cross-docking)** - fluxo directo de mercadorias da recepção para a expedição, eliminando tarefas intermédias, incluindo a armazenagem
  - Aumento do uso do ponto – de - venda devido á utilização de códigos de barra;
- **Cadeia de abastecimento** - gestão e controlo de todos os materiais, fundos e informação relacionada no processo logístico, desde a aquisição de matéria-prima até à entrega de produtos acabados ao consumidor final
- **Custo fixo** - Tipo de custo que não varia com o nível de actividade. No caso particular dos custos de transporte, são os custos que não dependem dos Kms percorridos, ou seja, que ocorrem mesmo que os veículos estejam parados.
- **Custo variável** - Tipo de custo que varia proporcionalmente com o nível de actividade. No caso dos custos de transporte, são os custos que dependem do número de Kms percorridos.
- **Dotação Orçamental** – A verba distribuída no início de um período que abranja um orçamento completo e que no caso do Exército corresponde ao ano civil.
  - EDI (electronic data interchange) entre fornecedores e produtores, produtores e distribuidores, e distribuidores e clientes.
- **Efficient Consumer Response** - (resposta eficiente ao consumidor) Combina várias estratégias logísticas num esforço de melhorar a competitividade de uma indústria grossista, através da redução de desperdícios na cadeia de fornecimento. Sistema de reposição potenciado pela procura do consumidor, desenhado para estabelecer uma ligação directa entre os diferentes intervenientes no canal logístico, por forma a criar uma rede de distribuição. É a empresa grossista que responde ao quick response.
- **Electronic Data Interchange (EDI)** - É uma troca electrónica de dados que permite a transferência de mensagens, segundo normas standardizadas, quer seja através da Internet, quer através de uma intranet criada pela empresa.
  - o Estratégias:
- **Fraccionamento** - separação de um conjunto consolidado de mercadoria em encomendas mais pequenas, prontas a serem expedidas ao cliente final
- **Just In Time** - É uma filosofia de gestão de inventário que visa a redução de todas as fontes de desperdício e do excesso no inventário, através da entrega de produtos, componentes/materiais na altura exacta em que as empresas



necessitam delas (dispor o produto/serviço no sítio certo, no tempo certo). Tem uma profunda implicação na logística, necessitando de uma coordenação cerrada entre a necessidade da procura e a logística, intermediários, fornecedores e produtores.

- **Manuseamento de mercadoria** - manuseamento físico dos produtos e materiais entre as compras e a expedição
  - Melhoria da gestão do produto e da promoção;
- **Outsourcing** - A empresa contrata uma outra organização para produzir/prestar um bem/serviço, que tradicionalmente realizava ela própria, porque esta segunda empresa é uma expert em produzir eficientemente esse bem/serviço, enquanto que a organização original pode não ser. Proporciona-nos a oportunidade de utilizar os melhores produtores logísticos disponíveis para satisfazer as nossas necessidades. Pode envolver partnering.
- **Partnering** - Relação de trabalho a longo prazo com fornecedores de bens/serviços, clientes e outros produtores (outsourcing).
- **Quick Response** – (resposta rápida) É uma estratégia de retalho/distribuição que combina o número de tácticas para melhorar a eficiência da gestão de inventário, enquanto a rapidez de inventário circula, com o objectivo de reduzir níveis de *stock* na cadeia logística e redução do ciclo de encomenda de um produto. Normalmente, acontece apenas entre o produtor e o retalhista. Quando completamente implementado, o quick response utiliza o just in time ao longo da cadeia de fornecimento inteira, desde as matérias-primas até á última necessidade do cliente. Permite uma rápida transmissão de informação acerca dos produtos desde o ponto de venda até ao fornecedor, passando pelo retalhista.
  - Relações de cooperação entre produtores, distribuidores, fornecedores e clientes;
- **Seleção / empacotamento** - manuseamento e selecção de determinado produto do inventário e seu embalamento, de forma a ser preparado para expedição
- **Stock** – Artigo de armazém





## Anexo V - Guiões de entrevista

### **Entrevista ao Exmº Cor António Moreira, Subdirector da Direcção de Finanças do Comando Logístico Administrativo da Força Aérea (CLAFA) em Outubro de 2002**

1. Quem elabora os processos de aquisição dos Bens de Consumo Corrente na Força Aérea?
2. Quem procede às aquisições destes bens?
3. Como chegam os Bens de Consumo Corrente às Bases? Directamente dos fornecedores ou armazenado e distribuído a partir do Depósito de Alfragide?
4. Utilizam algum sistema de informação?
5. Quem faz o controle orçamental e como?

### **Entrevista ao Exmº Cor Tir Moura da Fonte, ex comandante da Escola Prática de Infantaria, em 7 de Novembro de 2002.**

1. Considera benéfico para uma UEO que os processos de aquisições de determinados bens de consumo corrente sejam realizados por uma entidade central (Direcção de Aquisições)?
2. Que vantagens e desvantagens identifica, para uma UEO, da opção de realizar num órgão central (CF ou DSF) o pagamento das aquisições de bens e serviços assumidas pelas UEO?
3. Das três hipóteses levantadas, qual a que considera mais vantajosa para uma UEO, porquê?
4. Considera que a implementação de um tal modelo, traria benefícios para o Exército como um todo? De que tipo?

### **Entrevista ao Exmº Sr. Cor Cardoso, Director da Manutenção Militar, em 14 de Novembro de 2002**

1. Quem faz a distribuição dos géneros a todas as UEO?
2. Já considerou a MM a possibilidade de subcontratar a distribuição?
3. Tem neste momento a Manutenção capacidade sobrança em termos de armazenagem e distribuição? Em que medida?
4. Considera possível empenhar a MM como entidade responsável pela armazenagem e distribuição de Bens de Consumo Corrente a todas as UEO do Exército? Que adaptações considera necessárias realizar?
5. Considera existirem benefícios para a MM caso se avance para uma solução deste tipo? Quais?



6. Considera existirem benefícios para o Exército? Quais?

**Entrevista ao Exmº Sr. Cor Rosa, Dir do DGMG, em 14 de Novembro de 2002**

1. Já se procedeu à concentração de todos os depósitos logísticos no DGMG?
2. Como são tratadas as requisições das UEO?
3. Como é feita a distribuição dos artigos requisitados pelas UEO?
4. Qual o tempo que medeia entre a requisição e a satisfação
5. Tem o DGMG capacidade sobrança de armazenagem e distribuição, ou possibilidade de, com as actuais instalações passar a servir de entreposto para os bens de consumo corrente requisitados pelas UEO?
6. Caso o DGMG passa-se a armazenar e distribuir os lotes de bens de consumo corrente requisitados pelas UEO aos fornecedores, que alterações prevê como necessárias?
7. Considera que a adopção de um tal modelo traria benefícios para o DGMG? Quais?

**Entrevista ao Exmº Sr Cor Felix Pereira, ex Chefe do Centro de Finanças do Governo Militar de Lisboa em 28 de Novembro de 2002**

1. Entre a possibilidade dos CF para efectuarem, com base nos registos da contabilidade, os pagamentos aos fornecedores de bens e serviços das UEO da sua responsabilidade, e a sua realização na RGFC, informando o CF aquela dos valores a pagar, qual considera mais vantajosa?
2. Que benefícios identifica para o Sistema de Administração Financeira do Exército com a introdução destas alterações?
3. Das três hipóteses de implementação do modelo proposto, qual a que lhe parece que traria mais benefícios para o Exército? Porquê?
4. Considera que o modelo proposto resultaria em benefícios para o Exército?

**Entrevista ao Exmº Maj Gen Luis Sequeira, Director da Direcção dos Serviços de Finanças, em 20 de Novembro de 2002.**

1. Já existe alguma proposta concreta para a localização, estrutura e competências da Direcção de Aquisições?
2. Considera viável que a DA elabore também os processos de aquisições dos bens de consumo corrente?
3. Prevê-se para breve a integração da Repartição de Tesouraria da ChAT na RGFC da DSF?
4. Com esta alteração vê como viável que a RGFC passe a funcionar como tesouraria central do Exército, efectuando os pagamentos a fornecedores, quer os da UEO, quer os das Direcções Logísticas?



5. Com esta alteração, entre outras, como o pagamento da ADME por transferência bancária feita centralmente, considera possível a extinção da Tesouraria das UEO?
6. Caso os CF passem a efectuar os registos contabilísticos a partir dos documentos enviados pelas UEO, os pagamentos efectuados centralmente a partir da informação prestada pelos CF, a ADME e os vencimentos processados pelas Secções de Pessoal das UEO, considera viável a extinção da SSRF, assumindo o CF parte das suas funções, e a Secção de Logística as restantes? (Requisição e conferência de bens de consumo corrente, serviços, etc.)
7. Se se extinguisse a SSRF, dever-se-á extinguir a função de Adjunto Financeiro, ou mantê-lo com funções mais alargadas, em substituição das que lhe são eliminadas? (fazendo por exemplo a gestão de um pequeno fundo de maneo para despesas a pronto pagamento e sendo responsável pelo registo e prestação de contas)
8. A concentração dos meios financeiros na RGFC, como consequência da extinção das tesourarias, que consequências traria para a gestão financeira do Exército?
9. A implementação do sistema de aquisições proposto, que benefícios traria, em seu entender, para o Exército?
10. Existe, na sua opinião, algum impedimento para os CF realizarem os registos das UEO?
11. No caso da extinção das tesourarias, vê a DSF algum impedimento para a existência de um sistema de fundo de maneo para pequenas despesas a pronto pagamento das UEO, assim como para o depósito bancário directo na conta do Exército das receitas próprias das UEO?

## Anexo X – O EDI

EDI, em inglês Electronic Data Interchange, ou transmissão electrónica de dados, é uma tecnologia já muito utilizada a nível empresarial.

No grupo SONAE, esta tecnologia é uma realidade desde 1995, tendo em 1997 implementado um sistema único de comunicações, permitindo a comunicação electrónica, por EDI e fax, do conjunto das suas unidades com os fornecedores, tendo em 1998 processado mais de um milhão de documentos, a que corresponde 100% das encomendas e 20% das facturas de fornecedores (cerca de 160.000) <sup>157</sup>.

A SONAE considera que, com a legalização da factura electrónica, será possível reduzir as despesas de correio, bem como importantes custos de tratamento administrativo e de arquivo, além de diminuir o tempo de processamento, a eliminação de erros no registo de informação, o aumento do controlo sobre a informação e a possibilidade de pagamentos/recebimentos por transferência electrónica <sup>158</sup>.

O Grupo Auchan é outro dos grandes grupos de distribuição que aposta no EDI como uma ferramenta estratégica, defendendo que o EDI proporciona redução das tarefas administrativas, do tempo de troca de documentos, diminuição de utilização de papel e, consequentemente, a redução de custos. Paralelamente são eliminados erros de reintrodução de dados. Este grupo introduziu em Portugal o EDI em 1998, utilizando-o já em França à cinco anos com 1500 fornecedores. Projectam também a criação de um Catálogo Electrónico de produtos.

Existem hoje já empresas que disponibilizam catálogos de produtos e preços por via electrónica, permitindo o EDI a sua utilização, ou o acesso directo às bases de dados de preços dos fornecedores, o que resulta extremamente vantajoso ao nível da pré cabimentação necessária na administração pública <sup>159</sup>.

Hoje a logística – integrada com a informação e as comunicações – volta a estar no centro do sucesso empresarial. Os avanços tecnológicos permitem a integração de várias funções – desde a gestão da cadeia de abastecimentos até à distribuição, incluindo o transporte, a armazenagem, a gestão de stocks, o processamento de encomendas e as compras. Estas valias podem ser potenciadas com o uso do EDI, ou recorrendo à plataforma da Internet, o que permite que intermediários não acrescentem valor relacionado com custos abolidos com o uso a estas tecnologias.

A Telepac é hoje o operador EDI mais utilizado, tendo criado um conjunto de sinergias com outros intervenientes do mercado de modo a alargar a sua utilização, possuindo na

<sup>157</sup> In Jornal "Vida Económica" 30/04/1999, pag 26

<sup>158</sup> EDI Financeiro

<sup>159</sup> Artº 13º do Decreto – Lei 155/92



sua gama de produtos soluções standard, nomeadamente para o mercado da distribuição, que permitem baixos custos de comunicação via EDI com os seus principais parceiros. Assim, dos actuais utilizadores do EDI, cerca de 55% pertencem aos sectores de comércio e indústria alimentar, o que permite adivinhar que, caso pretendamos avançar para esta tecnologia, teremos parte do trabalho facilitado pelo facto de muitos dos nossos potenciais fornecedores já a ela terem aderido. Mais facilitado estará se considerarmos que, de todos os utilizadores que processam documentos via EDI, 68,9% fazem-no para facturas/recibos, e 41,7% fazem-no para encomendas, o que também caminha ao encontro das nossas principais necessidades. De referir que 15,9% já utilizam a EDI para transferência e acesso a bases de dados remotas.

Existe também em Portugal um projecto que liga o EDI e a Internet para a criação de um Catálogo com toda a informação útil das diferentes empresas (uma base de dados sobre as empresas e com os produtos e serviços que disponibilizam), tratando-se de um suporte para encomendas e facturas sem necessidade de contactos directos com múltiplos parceiros. Este projecto está a ser desenvolvido por dois finalistas do curso de Engenharia Electrotécnica e de Computadores do Instituto Superior Técnico, denominando-se “Broker para Comércio Electrónico” e passa pela criação da interface, garantia de alta segurança (baseada em assinaturas digitais), outras mensagens disponíveis (como caderno de encargos) e um caso de estudo (Central de Compras do Estado)

Considerando que no EDI 15% dos problemas são técnicos e 85% organizacionais, podemos concluir que é neste último factor que temos que investir decisivamente, adaptando a nossa organização às novas realidades tecnológicas.